



FUNDAÇÃO DOM CABRAL
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

**MOBILIDADE ACADÊMICA DISCENTE EM PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DE INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR:**

Um estudo no Centro Universitário do Sul de Minas Gerais

Felipe Flausino de Oliveira

Nova Lima
2017

Felipe Flausino de Oliveira

**MOBILIDADE ACADÊMICA DISCENTE EM PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DE INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR:**

Um estudo no Centro Universitário do Sul de Minas Gerais

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Dom Cabral como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Liderança

Orientador: Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna

Co-orientador: Prof. Dr. Ricardo Augusto Alves de Carvalho

Fundação Dom Cabral
Nova Lima
2017

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca Walther Moreira Salles
Fundação Dom Cabral

O48m Oliveira, Felipe Flausino de
Mobilidade acadêmica discente em processo de internacionalização de instituição de ensino superior: um estudo no Centro Universitário no Sul de Minas Gerais / Felipe Flausino de Oliveira. Nova Lima, 2017.
122f.: il.

Orientador: Anderson de Souza Sant'Anna
Co-orientador: Ricardo Augusto Alves de Carvalho
Dissertação (Mestrado) – Fundação Dom Cabral. Programa de Mestrado Profissional em Administração.

1. Centro Universitário do Sul de Minas. 2. Educação internacional. 3. Programa de intercâmbio de estudantes. I. Sant'Anna, Anderson de Souza. II. Carvalho, Ricardo Augusto Alves de. III. Fundação Dom Cabral. Programa de Mestrado Profissional em Administração. IV. Título.

CDU:334.726:378

Bibliotecária: Mônica dos Santos Fernandes Rodrigues – CRB 6/1809

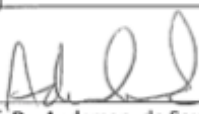
ATA DE DEFESA PÚBLICA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

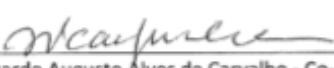
Aos 22 de dezembro de dois e dezessete, às 10:00 no anfiteatro A do CDCG – CAMPUS ALOYSIO FARIA – Avenida Princesa Diana, 760 - Alphaville Lagoa dos Ingleses, realizou-se a sessão pública de defesa de dissertação, intitulada. “Mobilidade acadêmica discente em processo de internacionalização de instituição de ensino superior: Um estudo no centro universitário do Sul de Minas Gerais”, de autoria do candidato Felipe Flausino de Oliveira, aluno do Programa de Mestrado em Administração – Gestão Contemporânea das Organizações.

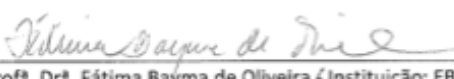
A comissão examinadora esteve constituída pelos professores: Prof. Dr. Anderson de Souza Sant’Anna – Orientador (FDC), Prof. Dr. Ricardo Augusto Alves de Carvalho - Co-ORIENTADOR (FDC), Profª. Drª. Fátima Bayma de Oliveira - Instituição: EBAPE-FGV, Prof. Dr. Guaracy Silva - Instituição: UNIS-MG, Prof. Dr. Alessandro Ferreira Alves - Instituição: UNIS-MG.

Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, o candidato foi

APROVADO


Prof. Dr. Anderson de Souza Sant’Anna – Orientador-Presidente (FDC)


Prof. Dr. Ricardo Augusto Alves de Carvalho - Co-ORIENTADOR (FDC)


Profª. Drª. Fátima Bayma de Oliveira - Instituição: EBAPE-FGV


Prof. Dr. Guaracy Silva - Instituição: UNIS-MG


Prof. Dr. Alessandro Ferreira Alves - Instituição: UNIS-MG

Felipe Flausino de Oliveira

MOBILIDADE ACADÊMICA DISCENTE EM PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DE INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR:
Um estudo no Centro Universitário do Sul de Minas Gerais

Dissertação apresentada ao Programa Mestrado
Profissional em Administração da Fundação Dom Cabral,
como requisito parcial para a obtenção do título de mestre
em Administração.

Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna, FDC (Orientador)

Prof. Dr. Ricardo Augusto Alves de Carvalho, FDC (Co-orientador)

Prof^a. Dr^a. Fátima Bayma de Oliveira, EBAPE/FGV

Prof. Dr. Guaracy Silva, UNIS-MG

Prof. Dr. Alessandro Ferreira Alves, UNIS-MG

Aos meus familiares, amigos e companheiros de trabalho; especialmente a minha esposa, Thaisy pelo amor, carinho, companheirismo e precioso apoio incondicional.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo central investigar a estratégia de mobilidade acadêmica em processo de internacionalização de instituição de ensino superior –IES, localizado na região sul do Estado de Minas Gerais: o Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG. A proposta deriva da relevância de se melhor compreender de que forma a estratégia de mobilidade acadêmica, recorrentemente apontada na literatura como umas das principais estratégias adotadas por instituições de ensino em seus processos de internacionalização, envolvendo iniciativas de reforma curricular, projetos conjuntos de pesquisa e estruturação de redes de cooperação internacional, envolvendo universidades e empresas globais. Nesse sentido, seus objetivos específicos podem ser assim delineados: 1. descrever o processo de internacionalização adotado, como base para a realização do estudo; 2. investigar as principais ações e estratégias de internacionalização adotadas; 3. analisar implicações institucionais, pessoais e sociais da introdução de estratégia de mobilidade acadêmica no âmbito do processo internacionalização da instituição de ensino superior alvo deste estudo. Como marco teórico para a investigação do modelo de internacionalização alvo do estudo fez-se uso do modelo de circuito contínuo da internacionalização, conforme desenvolvido por Knight (1994, 1993). Em termos metodológicos, a pesquisa que subsidiou os resultados deste estudo pode ser caracterizada como de abordagem qualitativa e de caráter descritivo, conduzida por meio da adoção de instrumentos múltiplos: questionários, entrevistas semiestruturadas e em profundidade, observação direta – do tipo não participante – e análise de documentos. Quanto à estratégia de coleta de dados, a pesquisa foi dividida em duas fases. Na primeira, foi aplicado questionário contemplando itens que influenciam na mobilidade internacional de estudantes, conforme evidenciados na literatura revisada (LARSEN e VINCENT-LANCRIN, 2002; MUÑOZ, 2004; HARFI, 2004; HARFI e MATHIEU, 2006), tendo os mesmos sido, previamente, traduzidos e adaptados pelo autor para a língua portuguesa. Na segunda fase foram realizadas entrevistas com profissionais diretamente envolvidos na construção e operacionalização do processo de internacionalização do UNIS-MG, incluindo o reitor da instituição, os coordenadores do curso de Administração/Comércio Exterior, Engenharia Mecânica e Nutrição e a Diretora de Relações Internacionais. Visou-se, com essa representação heterogênea, demonstrar diferentes visões sobre o processo de internacionalização e a estratégia de mobilidade acadêmica do UNIS-MG, aportadas por seus principais atores. Como resultados contata-se, a partir da aplicação do Modelo de Knight (1994), pontos de expansão e também fragilidades. Por ser um processo recente, o ponto mais sensível refere-se à constatação quanto à inexistência de estratégia e políticas formalizadas e explícitas que abranjam o conjunto das unidades, direcionando os principais objetivos e metas de internacionalização. Em suma, como parte integrante de programa de mestrado profissional, espera-se que a pesquisa possa servir de referência ao UNIS-MG, assim como a outras instituições de ensino superior brasileiras mobilizadas em processos de internacionalização e, em particular, em ações de mobilidade acadêmica, permitindo-lhes compreendê-las de forma mais sistêmica, de modo a evidenciar sua real eficácia - nos níveis pessoal, institucional e societal -, assim como desvelar aspectos estruturais, por elas obnubilados, evidenciando os desafios menos superficiais da internacionalização no setor.

Palavras-chave: Internacionalização de Instituições de Ensino Superior; Mobilidade Acadêmica Discente; Ensino Superior.

ABSTRACT

The present study aims to investigate the academic mobility strategy in the process of internationalization of higher education institution - HEI, located in the southern region of the State of Minas Gerais: the Higher Education Center of the South of Minas – UNIS-MG. The proposal derives from the relevance of better understanding in what way the academic mobility strategy, recurrently pointed out in the literature as one of the main strategies adopted by educational institutions in their internationalization processes, involving curricular reform initiatives, joint research and structuring projects of international cooperation networks, involving universities and global companies. In this sense, its specific aims can be outlined as follows: 1. describe the process of internationalization adopted as the basis for the study; 2. investigate the main internationalization actions and strategies adopted; 3. analyze the institutional, personal and societal implications of the introduction of an academic mobility strategy within the internationalization process of the higher education institution targeted by this study. As a theoretical framework for the investigation of the internationalization model of the study, the continuous circuit model of internationalization, as developed by Knight (1994, 1993), was used. In methodological terms, the research that subsidized the results of this study can be characterized as a qualitative and descriptive approach, conducted through the adoption of multiple instruments: questionnaires, semi-structured and in-depth interviews, direct observation - of the non-participant type - and document analysis. As for the data collection strategy, the research was divided into two phases. In the first one, a questionnaire was applied contemplating items that influence the international mobility of students, as evidenced in the reviewed literature (LARSEN and VINCENT-LANCRIN, 2002; MUÑOZ, 2004; HARFI, 2004; HARFI and MATHIEU, 2006) previously, translated and adapted by the author into the Portuguese language. In the second phase, interviews were conducted with professionals directly involved in the construction and operationalization of the UNIS-MG internationalization process, including the institution's rector, the coordinators of the Administration / Foreign Trade course, Mechanical Engineering and Nutrition and the Director of International Relations. This heterogeneous representation was aimed at demonstrating different visions about the internationalization process and the academic mobility strategy of UNIS-MG, contributed by its main actors. As a result, from the application of the Knight Model (1994), points of expansion and fragilities are contacted. Because it is a recent process, the most sensitive point refers to the fact that there is no strategy and formalized and explicit policies that cover all the units, directing the main objectives and goals of internationalization. In short, as part of a professional master's program, it is expected that the research will serve as a reference to UNIS-MG, as well as to other Brazilian higher education institutions mobilized in internationalization processes and, in particular, in mobility actions allowing them to understand them in a more systemic way, in order to show their real effectiveness - at the personal, institutional and societal levels - as well as to unveil structural aspects, which are obfuscated, evidencing the less superficial challenges of internationalization in the sector.

Keywords: Internationalization of Higher Education Institutions; Academic Mobility Student; Higher education.

AGRADECIMENTOS

Há uma extensa lista de amigos que gostaria de agradecer pelas mais diversas demonstrações de carinho e apoio em mais uma etapa da minha vida, a todos os que não estão citados expressamente, obrigado pelas contribuições nesse trabalho.

Primeiro agradeço a Deus por dar oportunidade de caminhar e conquistar meus sonhos, por me dar saúde e abençoar todos os meus passos.

Aos meus pais, Adalberto (in memoriam) que sempre olha por mim de onde estiver e Dona Regina por ser minha fonte de inspiração, por sempre acreditar em mim e por todos os ensinamentos diários sobre a vida.

Aos meus irmãos Otávio e Gustavo que são meus maiores exemplos de caráter e honestidade e pelos momentos que me acolheram como filho, agradeço imensamente o amor e o carinho de vocês.

À minha grande companheira, Thaisy, onde encontrei um pilar de sustentação para minha vida. Obrigado pelo apoio incondicional, pelos sorrisos que motivaram meus dias e pela valiosa companhia nas diversas idas e vindas de Belo Horizonte.

Ao Prof. Dr. Anderson, meu orientador, por mostrar que o caminho pode ser mais simples quando temos apoio e amizade.

Ao Grupo UNIS, onde me formei, por revelar a essência do verdadeiro sentido do trabalho, que ao longo destes três anos me ensinou que meu projeto de vida faz parte do crescimento da instituição, que juntos todos os sonhos podem se realizar, pela concessão do tempo para me dedicar ao mestrado e também ao apoio financeiro dado.

A todos os colegas do Grupo UNIS, aos quais cumprimento na pessoa do Prof. Guaracy Silva, exemplo de profissional a quem tive oportunidade de aprender muito sobre a vida profissional e acadêmica.

Ao Prof. Stefano Barra Gazzola, presidente do Grupo UNIS e reitor do Centro Universitário do Sul de Minas, por enxergar em mim um potencial de crescimento para contribuir com o grupo, pelos ensinamentos, puxões de orelha e pela inspiração diária para que tenhamos sempre a ousadia de sonhar o novo. Agradeço por sua amizade e por me apresentar as portas do mundo.

Aos colegas de mestrado da FDC pela companhia na luta pelos créditos, na parceria nas resoluções das atividades e artigos fora de hora e principalmente pela amizade que ficará por toda vida.

A todos meus alunos de graduação e pós-graduação, os quais cumprimento na pessoa do meu orientando Dilan Rodrigues, que sempre contribuem para minha formação docente.

Aos meus amigos do Jiu-Jitsu, os quais cumprimento na pessoa do Rafael Venâncio (Trinka), que não tiveram participação neste trabalho, mas que são pessoas fundamentais na minha trajetória de vida.

Aos entrevistados neste trabalho do Grupo UNIS, Alexandre, Sheldon, Stefano, Carol e Erika, pela contribuição e atenção na disponibilidade de tempo, sem o qual o trabalho de pesquisa não aconteceria.

Por fim, a todas as instituições de ensino e seus professores que fizeram parte da minha formação acadêmica e por contribuírem com minha formação social e profissional.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Riscos e benefícios da internacionalização	25
Quadro 2 - Formas de internacionalização	29
Quadro 3 - Modelos de Internacionalização	32
Quadro 4 - Aspectos que influenciam na mobilidade internacional dos estudantes	37
Quadro 5 - Sujeitos de pesquisa	40
Quadro 6 - Relação dos profissionais entrevistados.....	41
Quadro 7 - IES pertencentes à rede ACINNET	51
Quadro 8 - Análise do processo de internacionalização, segundo o modelo de Knight (1994)	68
Quadro 9 - Pontos comuns de alunos entrevistados que realizaram e não realizaram mobilidade acadêmica	79
Quadro 10 - Pontos específicos de alunos que realizaram mobilidade acadêmica	80
Quadro 11 - Pontos específicos de alunos que não realizaram mobilidade acadêmica.....	82
Quadro 12 - Comparativo dos alunos que realizaram uma mobilidade acadêmica e os que não realizaram.....	83

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Número de convênios internacionais assinados ao longo dos últimos 5 anos	64
Gráfico 2 - Quantidade de alunos Recebidos em Mobilidade Acadêmica	64
Gráfico 3 - Alunos Enviados em Mobilidade Acadêmica	65
Gráfico 4 - Perfil dos respondentes	74
Gráfico 5 - Distribuição dos estudantes pesquisados quanto ao sexo	75
Gráfico 6 - Distribuição dos estudantes pesquisados segundo faixa etária	76
Gráfico 7- Distribuição dos estudantes pesquisados segundo renda familiar em salário mínimo	77
Gráfico 8 - Distribuição dos estudantes pesquisados segundo nacionalidade	77

LISTA DE ABREVIATURAS

ABIQUA	Associação Brasileira de Incentivo à Qualidade
ABMES	Associação Brasileira de Mantenedores do Ensino Superior
ACINNET	<i>Academic International Network</i>
APEC	Cooperação Econômica da Ásia e Pacífico
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEF	Centro de Estudos Financeiros
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
CESUL	Conselho Empresarial do Sul de Minas
CODUNAL	Comitê de Desenvolvimento Universitário da América Latina
ERASMUS	European Community Action Scheme for the Mobility of University Students
FAFI	Faculdade de Filosofia
FDC	Fundação Dom Cabral
FENVA	Faculdade de Engenharia de Varginha
FEPESMIG	Fundação de Ensino e Pesquisa do Sul de Minas
FIC	Faculdade Integradas de Cataguases
FNESP	Fórum Nacional do Ensino Superior Particular
IAH	<i>Internationalization at Home</i>
IES	Instituição de Ensino Superior
MEC	Ministério da Educação e Cultura
NAFTA	Tratado de Livre Comércio da América do Norte
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
RI	Relações Internacionais
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
UAI	<i>Universidad Abierta Interamericana</i>
UE	União Europeia
UFU	Universidade Federal de Uberlândia
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNIFAL	Universidade Federal de Alfenas
UNIS	Centro Universitário do Sul de Minas

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 Internacionalização de instituições de ensino superior.....	22
2.2 Motivações, benefícios e desafios à internacionalização de instituições de ensino superior	23
2.3 Estratégias de internacionalização de instituições de ensino superior.....	26
2.4 Modelos de internacionalização de instituições de ensino superior.....	30
2.4.1 Modelo de knight (1994): a internacionalização como ciclo contínuo.....	33
2.5 A mobilidade acadêmica como estratégia de internacionalização de instituições de ensino superior	35
3 METODOLOGIA	39
3.1 Características básicas da pesquisa.....	39
3.2 Sujeitos de pesquisa	40
3.3 Instrumentos de coleta de dados.....	41
3.4 Estratégia de coleta de dados	42
3.5 Tratamento dos dados	44
4 O CASO ESTUDADO	46
4.1 O Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG	46
4.2 O Grupo Unis e a Rede Internacional Acadêmica ACINNET.....	50
5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE DADOS	53
5.1 A internacionalização do UNIS-MG	53
5.1.1 Fatores Motivacionais.....	57
5.1.2 Principais Iniciativas e Ações.....	58
5.1.3 O Papel do Departamento de Relações Internacionais	65
5.1.4 O Processo de Internacionalização segundo o Modelo de Knight (1994).....	67
5.1.5 A Estratégia de Mobilidade Acadêmica Discente	70
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
REFERÊNCIAS	91
APÊNDICES.....	100
ANEXOS.....	112

INTRODUÇÃO

O contexto dos negócios e das organizações vivencia, notadamente a partir da ruptura do “Círculo Virtuoso do Fordismo” (LIPIETZ, 1985), na década de 1970, mudanças significativas no ritmo de transformações nos meios de comunicação, produção e de liberalização de barreiras a negócios e transações financeiras. Esse conjunto de mudanças com impactos não apenas na economia, mas também na política e na sociedade. Denominado de globalização, tal processo ganha amplitude na primeira década do século XXI, afetando diretamente o sistema acadêmico internacional, impondo às suas instituições adaptação. De acordo com Miura (2006, p.2) “[...] somente nas últimas décadas, a internacionalização do ensino superior tem ganhado força nas discussões acadêmicas, tendo em vista os impactos da globalização na educação”.

Com o passar do tempo, o aumento do fluxo de pessoas de diferentes nacionalidades e culturas entre fronteiras, seja por meio de processos migratórios ou turísticos, vem contribuindo para o favorecimento do processo de disseminação do conhecimento. Esse processo foi inicialmente incentivado pela distribuição de mercadorias, recursos financeiros, tecnologia e pelas questões culturais (HIRA, 2003).

Pimenta e Duarte (2007) afirmam que o crescimento do comércio internacional e de investimentos diretos estrangeiros favorecem o fluxo e o intercâmbio entre indivíduos de diferentes nacionalidades e culturas, o que por sua vez, indica a necessidade de profissionais com mentalidade global e dotados de competências interculturais. Tal panorama denota a importância da globalização para o progresso das relações internacionais, haja vista sua multidimensionalidade abranger diversos meios econômicos e culturais.

Para Knight e De Wit (1997, p.6), globalização refere-se ao “[...] fluxo de tecnologia, economia, conhecimento, pessoas, valores e ideias através das fronteiras. A globalização afeta cada país de modo diferente devido à história, tradições, cultura e prioridades da nação”. Miura (2009)

acrescenta que a globalização é apresentada como um processo que exerce impactos sobre a internacionalização do ensino superior, sendo a educação parte cada vez mais significativa na economia da informação. As universidades, desse modo, são levadas a ampliar suas portas para o mundo, buscando novos mercados e novos modelos de educação que assegurem a seus alunos diferencial competitivo global. Sob tal perspectiva, a internacionalização da educação deixa de ser uma tendência e passa a se tornar uma necessidade.

Análise dos antecedentes históricos da internacionalização mostra, no entanto, já na idade média, que os grandes pensadores europeus tinham o costume de se deslocar livremente de um país para outro, em busca de novos conhecimentos. O que hoje chamamos de cooperação acadêmica era praticado pelas universidades europeias com naturalidade e sem maiores obstáculos burocráticos. Santos e Almeida (2012) aportam ampla gama de exemplos que podem ilustrar a integração da educação internacional, tal como: Tomás de Aquino (1225-1274) filósofo, teólogo e Doutor da Igreja, estudou na Universidade de Nápoles e na Universidade de Paris, onde também foi professor. René Descartes (1596-1650) graduou-se em Direito na Universidade de Poitiers, mas construiu sua carreira na Alemanha, nos Países Baixos e na Suécia.

No mais, pode-se acrescentar a preocupação com o desenvolvimento de programas internacionais, como da Universidade de Salamanca, criada em 1218, e o da Universidade de Coimbra, criada em 1290: “[...] em 1640, a média de estudantes portugueses em Salamanca ultrapassa 500 inscrições por ano” (SANTOS; ALMEIDA, 2012).

Mais contemporaneamente, Morosini (2006), em estudo junto a 163 publicações norte-americanas e europeias, compreendendo o período entre 2002 e 2005, acerca do tema da internacionalização de instituições de ensino superior, identificou crescimento significativo na importância atribuída à temática em discussão. Pelo estudo, a autora destaca dois períodos dessa evolução. Um primeiro, focado na conceituação dos termos globalização e internacionalização. E, um segundo, voltado ao estudo das estratégias de internacionalização, normalmente com destaque para o campo do ensino e menos para a pesquisa.

Van Damme (2001), nessa direção, aponta para algumas das modalidades mais usualmente adotadas na dinâmica atual dos processos de internacionalização educacional: mobilidade estudantil, mobilidade de docentes, internacionalização de currículos, abertura de filiais, cooperação institucional e de rede, acordo de reconhecimento mútuo, redes transnacionais de universidades e educação superior virtual transnacional.

Nesse contexto, o planejamento de estratégias e de políticas apresentam-se como fatores chave à definição de um processo sustentável de internacionalização da instituição. Além de ser uma resposta à globalização, Miura (2006) indica outras razões que conduzem instituições de ensino superior (IES) ao processo de internacionalização, a saber:

1. razões políticas: busca pela paz e entendimento mútuo;
2. razões econômicas: preocupação com a competitividade e crescimento econômico;
3. razões sócio-culturais: expansão de valores morais e nacionais;
4. razões acadêmicas: qualificação das pessoas para o mercado de trabalho, reputação da IES, qualidade do ensino, pesquisa e serviços, exposição cultural decorrente da mobilidade de estudantes e professores.

Isto posto, partindo da premissa de que as razões, abordagens e estratégias de internacionalização ocorrem de forma diferenciada em cada IES, emerge a seguinte pergunta de pesquisa: **Qual o papel e implicações de estratégia de mobilidade acadêmica em processo de internacionalização de instituição de ensino superior?**

Assim sendo, tem-se como objetivo central investigar a estratégia de mobilidade acadêmica

adotada no contexto do processo de internacionalização do Centro Universitário do Sul de Minas Gerais. Nesse sentido, seus objetivos específicos podem ser assim delineados:

1. Descrever o processo de internacionalização adotado, considerando o modelo proposto por Knight (1994), como base para a realização do estudo;
2. Investigar as principais ações e estratégias de internacionalização adotadas;
3. Analisar o papel e implicações - institucionais, pessoais e sociais - da introdução de estratégia de mobilidade acadêmica no âmbito do processo internacionalização da instituição de ensino superior alvo deste estudo.

Dada a recenticidade do processo de internacionalização vivenciado pelo Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG e a necessidade de aprofundamento do tema, optou-se pela realização de estudo de abordagem qualitativa. Para tal, optou-se pelo método de estudo de caso (YIN, 2005).

Nessa direção, com base no referencial teórico, foram elaborados roteiros de entrevistas com perguntas semiestruturadas e em profundidade, aplicados aos principais atores envolvidos no processo de internacionalização da instituição (reitoria; diretoria de relações internacionais; coordenação dos cursos de Administração, com linha de pesquisa em comércio exterior; Engenharia Mecânica e Nutrição), bem como estudantes, quer participantes, quer não participantes, do programa de mobilidade acadêmica internacional da instituição, com o objetivo de melhor compreender as motivações que os levaram a realizar intercâmbios internacionais, dificuldades enfrentadas no país estrangeiro e o que a experiência acrescentou em níveis pessoal, acadêmico e profissional.

Cabe salientar que a escolha do UNIS-MG como objeto de estudo deste estudo deveu-se à sua importância e representatividade na região de sua influência, bem como pelo pioneirismo e caráter inovador que incorpora. Com sede na cidade de Varginha/MG, o UNIS-MG é mantido por fundação sem fins lucrativos fundada em 1965, sendo o principal centro de referência em educação da região sul do Estado de Minas Gerais. Atuando da educação infantil até a pós-graduação, o UNIS-MG possui três *campi* na cidade de Varginha/MG, além de unidades nas cidades de Alfenas, Betim, Cataguases, Três Corações, Três Pontas e Pouso Alegre. A instituição é líder na oferta de vagas e cursos de graduação e pós-graduação na modalidade presencial e à distância, no desenvolvimento da pesquisa e da extensão, respondendo, em grande medida, pela formação dos quadros profissionais das principais empresas recém criadas na cidade e seu entorno, assim como pela formação continuada de oficiais militares da força área brasileira, bombeiros do distrito federal e da polícia militar do Distrito Federal (SOUZA et al., 2015). Quanto ao ambiente de negócios, a cidade de Varginha conta atualmente com quatro IES particulares e duas públicas, a Universidade Federal de Alfenas - UNIFAL e o Centro Federal de Educação Tecnológica - CEFET.

Quanto a suas iniciativas e ações no campo da internacionalização, uma delas, refere-se à mobilidade acadêmica. Gerenciada pelo Departamento de Relações Internacionais, a iniciativa apresenta significativa acolhida entre alunos de graduação e pós-graduação, sendo crescente, ao longo do tempo, o número de inscritos nos processos seletivos à iniciativa. Ademais, coordenadores de cursos e professores incentivam a participação de seus alunos no programa, notadamente ao perceberem impactos positivos decorrentes da ampliação da experiência internacional sobre a formação profissional e pessoal dos envolvidos.

Atualmente, o UNIS-MG tem firmados convênios internacionais de cooperação técnico-científica com diversas universidades e institutos politécnicos em todas as áreas do conhecimento na América, Europa e África, tendo como plano estratégico firmar, em 2018, convênios com instituições na Ásia e na Oceania. Em termos quantitativos, desde sua implementação, o programa já conta com quarenta e três convênios ativos, isto é, com alguma atividade operando com alguma das instituições conveniadas, localizadas em 21 países. Para o UNIS-MG, estabelecer convênios e protocolos, demanda às instituições parceiras umas

características similares, seja de tamanho, número de alunos e/ou área afins. No entanto, para sua efetividade, muito mais que isso se requer vontade política de fazer com que o convênio não seja apenas de gaveta: somente assim, assinala o Reitor da instituição, “[...] os alunos, professores, pesquisadores e colaboradores serão beneficiados”.

De acordo com dados constantes do *site* institucional do UNIS-MG, ao final do primeiro semestre de 2017, um total acumulado de cento e vinte alunos já haviam realizado ações de mobilidade internacional em países da América Latina, América do Norte e da Europa. Registra-se ainda, para o mesmo período, a presença em seus *campi* de mais de cento e oitenta estudantes estrangeiros, oriundos da África, América Latina, América do Norte e Europa.

Apesar dos avanços e da participação ativa do UNIS-MG em processo de internacionalização, dificuldades e ajustes nos processos ainda parecem se evidenciar. Justamente, diante dessa constatação empírica, tem-se como objetivo deste estudo aprofundar o tema, a fim de contribuir para seu fortalecimento e ampliação. Ademais, apresentam-se diversos fatores que justificam seu desenvolvimento. Em nível teórico, não há como ignorar a relevância do tema como produtor e propagador de conhecimento fundamental ao desenvolvimento dos países. Já em termos práticos, igualmente são incontestes, seus impactos sobre a vida de alunos, sociedade e instituições de ensino. Nessa linha de raciocínio, Gacel-Ávila (1999), relata que as políticas educacionais e a cooperação internacional são elementos estratégicos para melhorar a qualidade de ensino e preparar os alunos com habilidades para enfrentar um mundo social, interdependente e competitivo e também criar uma maior compreensão, respeito e solidariedade entre os povos do mundo.

O estudo justifica-se também na medida em que, para sobreviverem à concorrência cada vez mais acirrada, tanto em âmbito nacional e internacional, as IES precisam estar preparadas para atender desafiadoras demandas do mercado, diferenciando-se, revisando e atualizando as suas estratégias. Para Stallivieri (2004), trata-se de uma questão de sobrevivência, ou seja, a internacionalização é necessária para poder competir em níveis de igualdade com as melhores instituições de ensino superior, nacionais e estrangeiras.

Em termos de sua estrutura, os capítulos desta dissertação são organizados da seguinte forma: um *primeiro capítulo*, composto por esta introdução, na qual se apresenta o problema de pesquisa, juntamente com o objetivo geral e os objetivos específicos, a fim de permitir, ao leitor, um melhor entendimento de seus propósitos. Um *segundo capítulo*, que aborda o referencial teórico proposto para se alcançar os objetivos propostos, dando ênfase às temáticas da globalização e de processos de internacionalização do ensino superior, com destaque para suas principais políticas e práticas. Um *terceiro capítulo*, destinado à metodologia de pesquisa adotada para o estudo de campo. O *quarto capítulo*, por sua vez, destina-se a apresentar a instituição alvo da pesquisa e o processo de internacionalização adotado, tendo por base dados secundários, obtidos junto a documentos, peças publicitárias e site do UNIS-MG. Já o *quinto capítulo* apresenta e discute achados e resultados da pesquisa de campo. Por fim, o *último capítulo* aborda as considerações finais e contribuições da pesquisa, apresentando também limitações e dificuldades encontradas na pesquisa de campo, bem como recomendações à instituição e para futuras pesquisas.

REFERENCIAL TEÓRICO

Previamente a se abordar o fenômeno da internacionalização é importante salientar a compreensão da globalização como um dos elementos centrais nas negociações internacionais e, desse modo, a relevância da análise de suas consequências organizacionais e pessoais. Pode-se, desse modo, definir globalização como o processo que barreiras conservadoras, entre os países, veem-se ameaçadas frente aos avanços tecnológicos, que abrem espaços para a intensificação de trocas de conhecimento e informações, em ritmo e volume sem precedentes. Além disso, configura-se fenômeno de abrangência global, afetando praticamente todo o universo das relações humanas, não somente na instância da economia, mas também no meio ambiente, na cultura, e na educação (NYEGRAY, 2016).

Apontar que globalização já é uma realidade, tanto nos negócios quanto nas Universidades, torna-se quase um clichê (ALON; McALASTER, 2008). Para Alon e Mcalaster (2008), muito mais que constatá-lo, cabe às IES enfrentar a nova realidade global, respondendo-a adequadamente, o que, segundo eles, significa ter, por um lado, a responsabilidade de preparar seus estudantes para tal realidade; e, por outro, a necessidade de oferecer programas competitivos, que se ajustem ao que o mercado - e sociedade - necessitam. Outra forma possível de entendê-la é considerar “[...] que a globalização, como fenômeno, tem permitido às empresas a produção, distribuição e comercialização dos seus produtos e serviços a uma escala mundial” (FERREIRA; REIS; SERRA, 2011, p. 21).

Enfim, a globalização e suas consequências para a sociedade, para as pessoas, empresas e universidades apresentam-se abrangentes, apontando para a relevância de se melhor apreendê-la no campo das relações estudantes-instituições de ensino, permitindo capturar, com maior acuidade, iniciativas adotadas por tais entidades relativas a maior inserção e atuação no contexto da internacionalização.

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Conforme observado por ampla gama de autores (FREIRE JUNIOR, 2015), vive-se uma “era do conhecimento”, na qual as universidades desempenham papel estratégico na formação de quadros e no desenvolvimento de pesquisas que sustentam a “sociedade global”. Embora o cenário universitário seja significativamente heterogêneo, com IES de distintos tamanhos e vocações, um interesse comum tem-se destacado entre elas: a internacionalização.

Em essência, desde a Idade Média, a internacionalização já se faz presente na vida acadêmica. Segundo Charle e Verger (1996), durante muito tempo, os estudantes deslocavam-se da Europa Central para as universidades italianas (Pádua, Bolonha, Siena), e, em menor escala, para as francesas (Paris, Montpellier, Orleans), desenvolvendo estudos, visitando sucessivamente várias cátedras universitárias. Tal deslocamento devia-se, em grande parte, ao reduzido número de universidades na Europa, bem como a proximidade entre os países, facilitando a dispersão dos estudantes e pesquisadores na busca do conhecimento. Em linhas gerais, tal movimento foi denominado de “peregrinação acadêmica”, realizada por sem-número de europeus (FAORO; DAL-SOTO; FERREIRA, 2015).

No pós II Guerra Mundial, a mobilidade de discentes e docentes se reveste para além da busca de conhecimento propriamente dito, assumindo caráter eminentemente econômico, político e cultural. Tal quadro evolui até nossos dias, assumindo, a globalização econômica, papel protagonista na internacionalização das IES. Nesse contexto, segundo Knight (2004), o processo de internacionalização no ensino superior é definido como uma ferramenta que valoriza a dimensão internacional, relacionando-a com o papel da educação na sociedade. De forma similar, Reppold et al. (2010) afirmam que internacionalização corresponde a um processo consideravelmente complexo e multifacetado, que possui importantes implicações econômicas, políticas, sociais e culturais para os países e instituições e os agentes envolvidos.

Observa-se, desse modo, a importância da globalização para o crescimento das relações internacionais, uma vez que sua multidimensionalidade abrange diversos meios econômicos e

culturais. Segundo Knight e De Wit (1997, p.6) globalização refere-se ao “fluxo de tecnologia, economia, conhecimento, pessoas, valores e ideias através das fronteiras. A globalização afeta cada país de modo diferente devido à história, tradições, cultura e prioridades da nação”. Miura (2009) relata que a globalização é apresentada como um processo que exerce impactos sobre a internacionalização do ensino superior, sendo que a educação é apenas uma parte no setor da economia.

Complementando essa definição, Altbach (2015, p.3) acrescenta ser a globalização, “[...] o resultado inevitável das amplas tendências econômicas, tecnológicas e científicas que diretamente afetam a educação superior”. Tendências essas que levam as IES contemporâneas se adaptarem por meio da busca de novas formas de produção de conhecimento. Ignorá-las, segundo autor, seria um risco à sobrevivência das instituições do setor, visto que a academia é, por natureza, afetada por padrões de difusão de conhecimento internacionais, pela propriedade intelectual de publicações internacionais, pela Internet e por investimentos em pesquisa e desenvolvimento que acompanhem padrões mundiais (MIURA, 2009).

2.2 MOTIVAÇÕES, BENEFÍCIOS E DESAFIOS À INTERNACIONALIZAÇÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Da mesma forma que se constata diferentes formas para se definir a internacionalização, observa-se diferentes motivações para integrar uma dimensão internacional ao ensino superior (QIANG, 2003). As motivações variam entre instituições, refletindo circunstâncias locais, tradições e cultura (TAYLOR, 2010).

Knight (2004) classifica em cinco grupos os motivos que levam à internacionalização, reconhecendo que as fronteiras entre esses grupos nem sempre são claras. O primeiro grupo é o dos motivos políticos. Estes envolvem segurança nacional, promoção da paz e compreensão mútua entre nações, formação de identidade nacional e regional. O segundo grupo é o dos motivos econômicos, que abrangem a busca por crescimento econômico e aumento da competitividade, o desejo de atender às mudanças no mercado de trabalho, incentivos

financeiros e geração de receita adicional. O terceiro grupo é o das motivações socioculturais. Estas visam ao desenvolvimento de cidadania, desenvolvimento comunitário, promoção de entendimento intercultural e formação de uma identidade cultural nacional. Motivos acadêmicos compõem o quarto grupo. Em tal grupo tem-se a inclusão da dimensão internacional no ensino e na pesquisa, a busca por melhoria da qualidade acadêmica, a tentativa de conquistar padrões e status internacionais, a promoção da ampliação dos horizontes acadêmicos e o desenvolvimento da própria IES. O quinto e último grupo, dos motivos mercadológicos, está relacionado à reputação da IES e sua marca. Envolve a busca de status, notoriedade e reputação internacional para a instituição, o que aproxima bastante os motivos mercadológicos dos econômicos.

De forma semelhante, Knight e De Wit (1997), apontam como razões que conduzem as IES ao processo de internacionalização: 1. razões políticas (busca pela paz e entendimento mútuo); 2. razões econômicas (preocupação com a competitividade e crescimento econômico); 3. razões socioculturais (expansão de valores morais e nacionais); 4. razões acadêmicas (qualificação das pessoas para o mercado de trabalho, reputação da IES, qualidade do ensino, pesquisa e serviços, exposição cultural decorrente da mobilidade de estudantes e professores).

Na medida em que instituições têm motivações diferentes para se internacionalizar é compreensível que possam ser esperados benefícios e riscos diversos, de acordo com cada razão (CATROGA, 2010). Para Schwartzman (2003), no entanto, há benefícios e riscos recorrentes. Dentre os benefícios mais comuns tem-se a adoção de novos padrões, metodologias, materiais e práticas de ensino aportadas por instituições estrangeiras, as quais induzem a melhoria da educação superior local, fornecendo aos estudantes experiências de aprendizagem e oportunidades que os mesmos nunca teriam se não fosse por esta quebra das barreiras de acesso ao ensino superior. No nosso caso, como países em desenvolvimento, tendemos a dar forte ênfase aos benefícios da qualidade acadêmica, investigação e *curriculum*, sendo esses elementos fundamentais a qualquer instituição de ensino superior.

Já os riscos, tendem a residir na necessidade de esforços nacionais para controlar a qualidade

dos cursos e na criação de credenciais adicionais que transmitem status e prestígio para as instituições, mas que na verdade podem revelar-se credenciais vazias. O Quadro 1 apresenta uma síntese dos principais benefícios e ameaças, conforme agrupados por Veiga (2011).

Quadro 1 - Riscos e benefícios da internacionalização

Benefícios da Internacionalização das IES		Riscos da Internacionalização das IES	
Descrição	Referência	Descrição	Referência
- Pessoal/alunos mais orientados internacionalmente	Knight (2007)	- Perda de pessoal com competências (brain drain)	IAU (2003); Jofin (2009); Knight (2007)
- Melhoria da qualidade acadêmica	Knight (2007); IAU (2003); Jofin (2009)	- Comercialização/mercantilização da educação	Knight & Levy (2008)
- Cidadania nacional e internacional	Knight (2007)	- Perda da identidade cultural	
- Geração de receitas		- Ameaça à qualidade da educação	
- Ganho de pessoal com competências (brain gain)	Knight e Levy (2008)	- Entrega de programas acadêmicos em língua inglesa	
- Fortalecimento individual, institucional e da comunidade		- Fornecedores de baixa qualidade	Knight & Levy (2008)
- Desenvolvimento nacional em um mundo mais interdependente e interligado		- Foreign Degree mill	
- Dinâmica internacional do campus	Catroga (2010)	- Crescente elitismo	

Fonte: Veiga, (2011, p. 23).

De toda forma, os benefícios apontam para motivações que influenciam a internacionalização das IESs, podendo-se supor que se encontram intimamente interligados às decisões por sua

adoção. Um outro fator muito importante para as instituições parece ser as estratégias de internacionalização a serem adotadas, tema de nosso próximo subtópico.

2.3 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Van Damme (2001) considera como principais estratégias de internacionalização adotadas por instituições de ensino superior: a mobilidade estudantil, a mobilidade de docentes, a internacionalização de currículos, a abertura de filiais, a cooperação institucional e de rede, os acordos de reconhecimento mútuos, as redes transnacionais de universidades e a educação superior virtual transnacional.

Altbach e Knight (2007), no entanto, distinguem, na área da educação, três tipos de internacionalização: a tradicional, realizada por universidades centenárias; a internacionalização europeia, procedida por países europeus com o intuito de corroborar a integração; a internacionalização de países em desenvolvimento, no qual procuram melhorar a qualidade e o perfil cultural do corpo discente e ganhar prestígio; e a internacionalização individual, compreendendo formas de intercâmbio independente, em que os alunos arcam com os custos financeiros da internacionalização e consistem na maior fonte de renda da educação internacional.

Constata-se, no entanto, que uma das ações de internacionalização mais recorrentes são os acordos entre IES de diferentes países. De acordo com Demman (2002), o número desses acordos tem crescido notadamente em virtude dos tratados regionais, tais como a União Europeia – EU, o Tratado de Livre Comércio da América do Norte – NAFTA e a Cooperação Econômica da Ásia e Pacífico – APEC. A formação desses blocos econômicos acaba por propiciar amplo espaço a uma grande diversidade de programas acadêmicos como ERASMUS, TEMPUS e ALFA (DENMAN, 2002).

Outro aspecto importante são as parcerias firmadas entre as universidades, que são apresentadas em forma de cooperação, pesquisa conjunta, desenvolvimento tecnológico e mobilidade de estudantes e docentes; já o ensino, por sua vez, apresenta aspectos relacionados ao desenvolvimento do currículo com conteúdo internacional, a relevância do ensino de línguas estrangeiras, a oferta de disciplinas em língua estrangeiras - bem como a utilização da literatura estrangeira - e o treinamento para relacionamentos interculturais (MIURA, 2009).

De forma semelhante, Bruner e Iannarelli (2011) apontam que a cooperação firmada entre duas ou mais instituições, muitas vezes, é definida por meio de alianças estratégicas que suportam uma variedade de atividades, como o intercâmbio de estudantes e docentes, a pesquisa conjunta, o compartilhamento de recursos e espaços físicos, o desenvolvimento e entrega de programas de ensino, entre outras possibilidades.

O documento de orientação da Conferência Mundial da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura – UNESCO, "Mudança e Desenvolvimento do Ensino Superior" proclama que:

[...] na observância do mandato que lhe é conferido por seu Ato Constitutivo, a UNESCO continuará a fazer da promoção da cooperação internacional seu principal objetivo e seu modo de ação preferencial no campo do ensino superior. Deverá favorecer a cooperação em escala mundial, buscando os meios mais eficazes de contribuir para o fortalecimento do ensino superior e da pesquisa nos países em desenvolvimento.

Por meio dessas alianças, professores buscam participar de programas de internacionalização para incrementarem o currículo de suas disciplinas. Como resultado, a experiência internacional permite que as universidades tenham uma maior competência docente, forçando os demais professores a mudarem sua conduta e formas de atuação.

Van Ginkel (1998) argumenta que a capacidade de uma instituição em vincular as relações interpessoais dos docentes à administração da IES é outro fator determinante do sucesso das relações entre IES. Assim sendo, o principal desafio é a institucionalização dos relacionamentos

entre os professores nacionais e estrangeiros. Se não há a institucionalização de uma parceria, a saída de um docente pode significar ao mesmo tempo o término de um acordo ou, então, esse poderá ser transferido para a nova instituição a que o professor se dirigir. Desse modo, as ações de internacionalização de uma universidade dependem da manutenção, por parte dos docentes, de um bom relacionamento com os seus colegas no exterior e também da permanência desses docentes na instituição.

Segundo Carter (1992), tal relacionamento demonstra como as *networks* entre docentes, sobretudo no exterior, são vitais para as IES efetivarem seus processos de internacionalização. Sem tais relacionamentos, as universidades teriam mais dificuldades em se internacionalizar, isto, na medida em que os mesmos tendem a ser mais duradouros quando originam-se das redes de relacionamentos estabelecidas pelos próprios docentes, descata o autor.

Além de professores e funcionários da IES, os alunos também são beneficiados na internacionalização, uma vez que o contato com a outra cultura faz com que o seu comportamento mude. O intercâmbio de alunos fora do país oferece benefícios tanto ao estudante, como para a universidade e a sociedade em geral, sendo que os participantes de intercâmbio internacional são vistos como um diferencial para o mercado (MURPHY, 2007).

Com base no quadro abaixo, pode-se verificar diferentes estratégias de internacionalização mais recorrentemente adotadas pelas IES:

Quadro 2 - Formas de internacionalização

Formas de Internacionalização	Autores
Intercâmbio de alunos	Altbach e King (2007), Huang (2007), Murphy (2007), Bégin-Caouette (2012).
Intercâmbio de professores	Altbach e King (2007), Murphy (2007), Bégin-Caouette (2012).
Pesquisa em conjunto	Huang (2007).
Publicação e revistas estrangeiras	Byun e Kim (2011).
Currículos adaptados	Huang (2007)
Programas adaptados	Bégin-Caouette (2012)
Cursos a distância	Altbach e King (2007)
Presença física (unidades no exterior)	Paige (2003), Altbach e King (2007)
Visita de professores	Paige (2003)
Alunos estrangeiros	Bégin-Caouette (2012)

Fonte: Elaborada pelo autor.

Dentre as opções apresentadas no quadro, nota-se que o intercâmbio de alunos é o mais citado pelos autores, seguido pela estratégia de intercâmbio de professores. Isso corrobora a importância da mobilidade acadêmica atribuída pelas IES, tema a ser aprofundado no subtópico seguinte.

2.4 MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Revisão de literatura nos permite identificar diversos estudos relacionados à internacionalização de IES e, em particular, a intensificação de pesquisas empíricas, revelando o melhor entendimento do processo e respectivos elementos que o compõem como vitais à competitividade e sustentabilidade de tais instituições. Igualmente, apontam para diferentes abordagens ou modelos que visam exprimir, cada um à sua maneira, os diferentes processos de internacionalização adotados.

Um aspecto comum a tais abordagem, no entanto, diz respeito aos desafios enfrentados pelas IES na definição do modelo de internacionalização do ensino superior mais aderente à sua cultura e posicionamento de mercado. Em decorrência, diversos autores propõem diferentes modelos, dentre os principais está o modelo de Neave (2003), com forte ênfase na construção e administração de formas de cooperação internacional.

O segundo modelo mais referenciado foi desenvolvido por Rudzki (1998). O foco do autor é na proposição de uma abordagem mais “pragmática”, com forte ênfase no alinhamento com as demais estratégias da instituição e centrada em *framework* de avaliação dos níveis de atividade internacional da IES.

O modelo de Davies (1997, 2001), por sua vez, dá mais ênfase, como um ponto de partida, às estratégias organizacionais. O quarto modelo mais recorrente é proposto por Van Der Wende (1997). Tal abordagem resulta de modelo projetado para o The Dutch Organisation for Internationalisation in Education – NUFFIC, com base na abordagem de processo para a internacionalização. Finalmente, cabe salientar o modelo de Knight (1994). Mais abrangente, tal abordagem tem como foco a dimensão do processo como um círculo contínuo (De Wit, 2002).

Os modelos de internacionalização em geral têm como objetivo demonstrar a importância da adoção de uma política institucional de internacionalização, além de organizar e relacionar as ligações entre os diversos elementos que caracterizam o processo nas IES.

É possível notar, ademais, que os modelos procuram contemplar o máximo de variáveis possíveis presentes no fenômeno da internacionalização e tentam de maneira condensada, esquematizar as possíveis abordagens, estratégias e revisões do processo de internacionalização.

Com base nos dados constantes do Quadro 3 pode-se verificar as principais diferenças entre os modelos de internacionalização propostos por cada um dos principais autores envolvidos com a temática, bem como os objetivos e variáveis propostas.

Quadro 3 - Modelos de Internacionalização

Síntese do Modelo de Internacionalização	Objetivos e Variáveis estudadas	Autores
O modelo de Neave faz uma reflexão que aborda a dimensão nacional refletindo discussões quanto à presença do estado avaliador	História Recursos (Operacionais e Humanos) Liberalização	Neave (1992)
O modelo de Rudzki trata em sua essência da análise do reflexo das variáveis ambientais e de que forma elas influenciam o negócio das IES	Contexto Abordagem Razão Ações / Atividades Monitoramento Reajuste	Rudzki (1995a, 1995b, 1998)
O modelo de Davies usa uma representação bidimensional para caracterizar as estratégias de internacionalização das IES	Grau de Importância Tipo Organizacional Análise Sistemático	Davies (1992, 1995)
O modelo de Van der Wende enfatiza os cuidados com a implementação dos programas e a análise dos efeitos de integração da dimensão internacional sobre o ensino, pesquisa e serviços prestados pela instituição no longo prazo	Cultural Política Acadêmica Econômica	Van der Wende (1996)
O modelo de Knight não considera a internacionalização como um processo linear ou estático. Nesse modelo a estrutura baseia-se num ciclo contínuo de avaliação e aprimoramento.	Análise de Contexto Consciência Comprometimento Planejamento Operacionalização Implementação Revisão Reforço Efeito Integração	Knight (1994)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentre os vários modelos para a explicação do processo de internacionalização das IES encontrados na revisão da literatura (Neave, 2003; Rudzki, 1998; Davies, 1997, 2001; Van der Wende, 1997; Knight, 1993 e 1994), o modelo considerado mais abrangente e, portanto escolhido como base para esse trabalho, foi o proposto por Knight, originalmente desenvolvido em 1993, e atualizado, em 1994, conforme detalhado no subtópico a seguir.

2.4.1 MODELO DE KNIGHT (1994): A INTERNACIONALIZAÇÃO COMO CICLO CONTÍNUO

A grande inovação do modelo de Knight (1993) é que a autora não considera a internacionalização como um processo linear ou estático. Para demonstrar essa idéia, Knight (1994) desenvolve uma abordagem de intervenção, cuja estrutura baseia-se em um ciclo contínuo de avaliação e aprimoramento.

No modelo, Knight (1993) busca analisar diferentes etapas do processo na tentativa de integração da dimensão internacional na cultura e no sistema social da universidade. Para tal, o modelo incorpora fluxo de duas vias entre cada uma das seis etapas que o constitui, indicando para cada nova etapa alcançada, a necessidade de revisão da etapa anterior:

1. consciência dos propósitos e benefícios;
2. comprometimento da alta administração, professores e estudantes;
3. planejamento das prioridades e estratégias;
4. operacionalização das atividades e serviços;
5. revisão para avaliar a qualidade e os impactos do processo;
6. reforço para incentivar e reconhecer a participação dos atores da internacionalização.

Além dos seis fatores, a autora enfatiza a necessidade de uma cultura organizacional que apóie

a integração das ações de internacionalização. Enfatiza, ainda, a conscientização e o comprometimento da alta administração em relação ao planejamento das estratégias, operacionalização de atividades e serviços, além de uma adequada revisão visando o melhoramento do processo.

Na primeira versão do modelo (1993), Knight não considera etapas importantes, tais como a análise dos fatores externos e internos da IES, enfatizados por Van der Wende (1997) e Davies (2001). Além da análise do contexto, não enfatiza os cuidados com a implementação dos programas e a análise dos efeitos de integração da dimensão internacional sobre o ensino, pesquisa e serviços prestados pela instituição no longo prazo. Dessa forma, Knight (1994) reformula a versão original, agregando em seu modelo fatores considerados por Van der Wende (1997).

A nova versão abrange, assim, as etapas referentes à análise de contexto, implementação e efeitos de integração. Vale ressaltar que o efeito de integração, apesar das conexões com todas as etapas, é propositalmente inserido no centro do modelo, porém, fora do círculo de internacionalização. Uma explicação para tal disposição, segundo De Wit (2002, p.137), deve-se ao fato de em diversas instituições, a internacionalização ser vista como um fim em si mesmo, não se registrando intenção planejada de integração da dimensão internacional nas atividades de ensino e pesquisa:

É possível ver a internacionalização como uma estratégia em si mesma, sem a preocupação deliberada e consciente de integrá-la no ensino, pesquisa e funções de serviços da instituição. Em muitos casos assume-se que a internacionalização tem um efeito de integração, porém, ela não é primariamente julgada sobre quais efeitos, mas sobre seu próprio mérito.

Da combinação dos seis elementos de Knight (1993), com os três propostos por Van der Wende (Quadro 3), resulta a versão modificada do círculo da internacionalização proposto por Knight (1994). Na nova configuração são incorporados a análise do contexto, a fase de implementação e o efeito da internacionalização em todas as outras funções da instituição são incorporadas. Vale ressaltar que, em todas as fases, ambas as dimensões – institucional e departamental – são

incluídas, assim como a integração entre elas.

Dada sua abrangência e atualidade, este estudo adotou a versão modificada e atualizada do modelo de Knight, compreendendo-o como mais apto a uma visão geral do processo de internacionalização a ser investigado, considerando desde a análise dos contextos - externo e interno - da instituição, os cuidados na implementação dos programas e a integração entre ensino, pesquisa e serviços. Ademais, a abordagem de Knight (1994) apresenta-se significativo aos nossos propósitos ao envolver a análise de ampla gama de ações, dentre elas a cooperação internacional, programas de intercâmbio docente e, em particular, de mobilidade discente; assunto focal do próximo subtópico.

2.5 A MOBILIDADE ACADÊMICA COMO ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

De acordo com Teichler (2004), educação internacional não é um tema qualquer e sim faz parte da administração e da tomada de decisão estratégica das instituições. Em outras palavras, não constitui tema apenas para os especialistas em internacionalização, transversalizando o conjunto das áreas das IESs. Para o autor, todavia, a mobilidade é uma das principais formas de internacionalização.

De fato, a questão da mobilidade acadêmica não é recente. Desde o século XVII, na Europa, estudantes realizavam intercâmbios de estudo. O nível de mobilidade de estudantes dentro da Europa, agora de aproximadamente 3%, foi aproximadamente 10% no século XVII (TEICHLER, 2004). No continente europeu, a mobilidade acadêmica perdurou por aproximadamente 500 anos, decaindo significativamente a partir do século XVIII. Um dos fatores responsáveis por isso foi o movimento da Contra Reforma, que encarava a peregrinação acadêmica como responsável pelo desenvolvimento e disseminação de ideias revolucionárias e contestadoras (KNIGHT, 2004).

No entanto, segundo dados da OCDE (2009), desde a década de 1970 o número de estudantes

matriculados em instituições fora do seu país de origem aumentou mais do que quatro vezes, sendo de aproximadamente 2,7 milhões. Este fenômeno é bem aceito pelas instituições de ensino por três motivos preponderantes:

Em primeiro lugar, oferecer vagas a estudantes estrangeiros pode ajudar na promoção da compreensão mútua internacional, tanto entre países como no seio das atuais sociedades cada vez mais multiculturais. Em segundo lugar, os estudantes estrangeiros representam grandes negócios. E em terceiro lugar, estudar no estrangeiro pode ser apenas o primeiro passo para uma estadia mais longa no país de acolhimento, que poderá ter um papel, a mais longo prazo, no preenchimento da necessidade de imigrantes qualificados (OCDE, 2009, p. 5).

A mobilidade dos estudantes principal manifestação da internacionalização no âmbito educacional figura um tema incluído na agenda internacional dos pesquisadores, e não são modestos aqueles empenhados em localizar e entender os aspectos que influenciam verdadeira legião de jovens a decidir por uma formação internacional (KNIGHT, 2005).

Outros autores, como Larsen e Vincent-Lancrin (2002); Muñoz (2004); Harfi (2004); Harfi e Mathieu (2006) são particularmente contributivos para a discussão da questão. Pelo fato de convergirem em algumas conclusões é possível consolidar as contribuições em vinte variáveis, distribuídas em quatro categorias: motivações de ordem sociocultural, acadêmica, econômico-comercial e político-administrativa, conforme expressa no Quadro 4.

Quadro 4 - Aspectos que influenciam na mobilidade internacional dos estudantes

Fatores	Aspectos
Sociocultural	Língua oficial do país de destino (preferencialmente a língua inglesa). Proximidade geográfica e cultural entre o país de origem e de destino, assim como ligações históricas pré-existentes. Presença de grupos de referência capazes de estimular a formação de redes de relacionamento e de aproximar antigos, atuais e potenciais acadêmicos do país de origem no país de acolhimento (ex.: associações de ex-alunos, ex-bolsistas, estudantes, professores, pesquisadores etc.). Qualidade de vida e atratividade cultural existente no país de destino: estabilidade política, segurança pública, aspectos climáticos, diversidade de ecossistemas, atividades culturais e turísticas etc.
Acadêmico-cultural	Limitações na oferta de programas e cursos no sistema de educação do país de origem. Equivalência do diploma expedido pelo país de origem, no país de destino. Efetiva possibilidade de estudantes internacionais terem acesso aos cursos desejados no país de destino (inexistência de <i>numerus clausus</i>). Reputação e percepção de qualidade do sistema educativo, em geral, e dos estabelecimentos educacionais, em particular, existentes no país de destino, em relação ao país de origem. Existência de programas bi/multilaterais entre instituições de educação, países ou regiões (a exemplo do Erasmus, Sócrates, Leonardo, Tempus, Língua, entre outros). Existência de política de bolsa de estudo, bolsa de pesquisa e estágio. Validação do diploma expedido pelo país de destino, no país de origem
Econômico-comercial	Ligações econômicas pré-existentes entre os países que enviam e acolhem acadêmicos. Custo de vida no país de destino. Comparação entre os custos financeiros envolvidos (taxas de inscrição, mensalidade escolar, material escolar etc.) na formação oferecida nos países de origem e de destino. Existência e acesso à infraestrutura destinada a estudantes internacionais: política de financiamento da mobilidade estudantil (concessão de bolsas ou de estágio remunerado), seguro de saúde, alojamento para estudante, restaurante universitário, oferta de curso de língua etc. Valorização das competências desenvolvidas pelas instituições do país de destino. Valor dos diplomas expedidos pelo país de destino no mercado de trabalho. Possibilidade de trabalhar durante o <i>séjour</i> de estudo e obter algum recurso financeiro. Existência de oportunidades no mercado.
Político/Administrativa	Política de imigração que facilite a obtenção de visto de estudante no país de destino

Fonte: Adaptado pelo autor de Larsen; (2002); Vincent-Lancrin (2002, p.20-22); Muñoz (2004); Harfi (2004, p.2); Harfi; Mathieu (2006, p. 36).

Para Salisbury, Umbach, Paulsen e Pascarella (2009), esse conjunto de estudos apontam também para o fato de que jovens que realizam intercâmbios estudantis têm um entendimento mais profundo e respeitoso acerca dos problemas do mundo (CARSELLO; CREASER, 1976),

uma maior aceitação de outras culturas (CARLSON; WIDAMAN, 1988), melhoras nas habilidades de comunicação intercultural (ANDERSON *et al.*, 2006; WILLIAMS, 2005) e uma melhor habilidade na língua estrangeira (BRECHT *et al.*, 1993; FREED, 1995).

De forma semelhante, Santos (2012) diz que a mobilidade acadêmica é um “poderoso parceiro da globalização”, na medida em que decorre da vontade (já não da necessidade que a ausência de alternativas tornava obrigatória) que as pessoas sentem em complementar sua formação não apenas nos planos técnicos e científico, mas especificamente nos aspectos linguísticos, culturais e civilizatórios. Concomitantemente, “a experiência as torna, de fato, cidadãos melhores de um mundo diferente”.

Siegler (2009), em estudo sobre o processo de internacionalização da Universidade Federal de Uberlândia – UFU, aponta a estratégia de mobilidade, o conhecimento recíproco dos sistemas de avaliação nacionais e a procura da qualidade como objetivos centrais ao êxito da iniciativa na UFU. Aponta, ainda, a melhora dos programas destinados a potenciar a mobilidade e o desenvolvimento de critérios homólogos para a avaliação da qualidade como elementos, igualmente, fundamentais. O autor destaca, ainda, que por meio da mobilidade de estudantes e acadêmicos foi possível desenvolver alianças estratégicas que, aliadas às iniciativas de ensino e pesquisa em conjunto, constituíram meio produtivo para o desenvolvimento de laços geopolíticos e relações econômicas bilaterais ou regionais.

Delineado o marco teórico, assim como enumeradas as dimensões e variáveis a serem investigadas (Quadro 4), com foco na abordagem de Knight (1994), apresentamos, no capítulo seguinte, os principais procedimentos metodológicos utilizados no estudo do caso alvo deste estudo.

Capítulo 3

METODOLOGIA

Definidas a questão e os objetivos de pesquisa, bem como sua fundamentação teórica, descrevemos neste capítulo, os procedimentos metodológicos que serviram como suporte na condução do estudo em questão, abrangendo não só os aspectos ligados ao planejamento da pesquisa, mas também os relativos a sua execução, a saber: características básicas da pesquisa; população e amostra; instrumentos de pesquisa; estratégia de coletas de dados; tratamento dos dados.

3.1 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DA PESQUISA

A pesquisa que subsidiou os resultados deste estudo pode ser caracterizada como de abordagem qualitativa, desenvolvida por meio de estudo de caso, conduzido através da adoção de instrumentos múltiplos: entrevistas semiestruturadas, questionário, observação direta – do tipo não participante - e análise de documentos. A pesquisa pode também ser caracterizada como de caráter descritivo, que segundo Cervo *et al.* (2007, p. 62), “trata-se do estudo e da descrição das características, propriedades ou relações existentes na comunidade, grupo ou realidade pesquisada”.

Cabe ressaltar a adoção do protocolo de estudo de caso (YIN, 2005) para nortear e fornecer o rigor necessário à pesquisa de campo a qual nos permitiu identificar aspectos de contexto, fases e etapas do percurso de internacionalização investigado.

3.2 SUJEITOS DE PESQUISA

O público-alvo deste estudo compreendeu 658 estudantes de cursos de graduação da instituição de ensino superior privada da região sul do Estado de Minas Gerais: o Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG. Desse total, 206 são estudantes do curso de Administração, na linha de pesquisas em Comércio Exterior; 308 estudantes do curso de Engenharia Mecânica e 144 estudantes do curso de Nutrição. Em média, esse universo consta, predominantemente, de representantes da chamada Geração Y, na faixa-etária entre 22 e 37 anos.

Cabe salientar que a aplicação de questionário, ao universo dos alunos - levantamento censitário – resultou no retorno 212 questionários preenchidos e válidos, conforme constante do Quadro 5. Desse total, 38 estudantes são egressos de programas de mobilidade acadêmica.

Quadro 5 - Sujeitos de pesquisa

Público-alvo	Número Total	Número de Respondentes	Número de Egressos Mobilidade
Discentes de Administração	206	90	26
Discentes de Engenharia Mecânica	308	11	6
Discentes de Nutrição	144	111	6
TOTAL	658	212	38

Fonte: Elaborado pelo autor.

Já as entrevistas foram conduzidas junto a cinco profissionais diretamente envolvidos no processo de internacionalização da instituição pesquisada, lotados na reitoria, em coordenações de cursos alvo da pesquisa e na diretoria de Relações Internacionais do UNIS-MG, conforme apresentado no Quadro 6.

Quadro 6 - Relação dos profissionais entrevistados

	Denominação do Entrevistado	Cargo
1	E1	Reitor do Centro Universitário do Sul de Minas (UNIS-MG) – Desde 2000.
2	E2	Diretora do Departamento de Relações Internacionais do Centro Universitário do Sul de Minas (UNIS-MG) – Desde 2013.
3	E3	Coordenador do Curso de Administração/Comércio Exterior do Centro Universitário do Sul de Minas (UNIS-MG) – Desde 2014.
4	E4	Coordenador do Curso de Engenharia Mecânica do Centro Universitário do Sul de Minas (UNIS-MG) – Desde 2011.
5	E5	Coordenadora do Curso de Nutrição do Centro Universitário do Sul de Minas (UNIS-MG) – Desde 2010.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Como já mencionado, como instrumentos de coleta de dados fez-se uso de observação direta, entrevistas, análise de documentos e questionários aplicados quanto a estudantes que participaram do programa de mobilidade acadêmica internacional do UNIS-MG, a fim de analisar fatores como a motivação, desafios e experiências adquiridas tanto em nível pessoal, quanto acadêmico e profissional (Apendices A), assim como em estudantes que ainda não participaram do programa de mobilidade acadêmica internacional, a fim de analisar fatores que impedem de ter essa experiência, nível de interesse e a importância desse processo para sua vida pessoal, acadêmica e profissional (Apendice B).

Para as entrevistas foram elaborados roteiros semiestruturados, com vistas a melhor compreender o processo de internacionalização, bem como as iniciativas adotadas, com destaque para aquelas direcionadas à mobilidade acadêmica de discentes (Apendice C, D e E).

Conforme já mencionado, além desses instrumentos, a pesquisa envolveu também análises documentais, visando melhor caracterizar o processo de internacionalização, bem como as

políticas e práticas adotadas, em particular, aquelas referentes à mobilidade acadêmica. Para tal, foram detalhadamente investigados:

1. *site* institucional;
2. arquivo institucional de matérias publicadas em jornais, revistas e livros sobre o setor educacional;
3. matérias publicadas em jornais de circulação local e regional;
4. livro sobre a história dos 50 anos da fundação que mantém o centro universitário;
5. apresentações institucionais relativas ao processo de internacionalização (últimos 10 anos);
6. peças publicitárias fornecidas pelo departamento de Marketing da instituição

3.4 ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS

Quanto à estratégia de coleta de dados, a pesquisa foi dividida em duas fases. Em uma primeira fase foi aplicado o questionário, o qual contemplou itens que influenciam na mobilidade internacional dos estudantes, conforme evidenciados na literatura revisada (LARSEN e VINCENT-LANCRIN, 2002; MUÑOZ, 2004; HARFI, 2004; HARFI e MATHIEU, 2006), tendo os mesmos sido, previamente, traduzidos e adaptados pelo autor para a língua portuguesa.

Deve-se salientar que a aplicação desse questionário se deu após a realização de um pré-teste junto a dez estudantes alvo da pesquisa. O pré-teste teve como finalidade verificar eventuais falhas constantes no mesmo e/ou a existência de questões mal formuladas, ou mal adaptadas que pudessem vir a gerar dúvidas nos respondentes.

Após a realização do pré-teste, alterações foram procedidas na versão do questionário inicialmente proposta e decidiu-se pela não inclusão de todos os estudantes de graduação no universo da amostra, mas somente aqueles egressos de três cursos, com maior representatividade de estudantes na estratégia de mobilidade acadêmica do UNIS-MG. Tal decisão se deu a partir da constatação de que havia cursos que ainda não possuíam convênios ou parcerias estabelecidas com instituições estrangeiras, podendo assim influenciar os achados, enviesando os resultados da pesquisa.

Na segunda fase, foram realizadas as entrevistas com profissionais atuantes em diferentes áreas no UNIS-MG, incluindo o reitor da instituição, os coordenadores do curso de Administração, com linha de pesquisa em Comércio Exterior, Engenharia Mecânica e Nutrição e a Diretora de Relações Internacionais. Visou-se, com essa representação heterogênea, demonstrar diferentes visões sobre o processo de internacionalização e a estratégia de mobilidade acadêmica do UNIS-MG, aportadas por seus principais atores.

Convém registrar, que a seleção das pessoas entrevistadas deu-se a partir de sua ligação mais próxima no processo da internacionalização do ensino superior nessa instituição e pela participação dos cursos nos números de mobilidade acadêmica. O critério que auxiliou nessa decisão, foi a importância de se entrevistar ao menos uma pessoa ligada a cada uma das três áreas do conhecimento: ciências sociais aplicadas, engenharia e ciências da saúde.

Cabe mencionar também que as entrevistas foram realizadas entre os meses de setembro e outubro de 2017, além disso as mesmas foram conduzidas, pessoalmente pelo autor, com gravação de áudio, em diferentes ambientes da instituição. A duração variou de quarenta e cinco

minutos a duas horas. Os dados, transcritos, foram organizados e analisados conforme procedimentos descritos no capítulo de metodologia de pesquisa.

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Conforme salienta Moore (2006) o objetivo fundamental da análise de dados é organizá-los de tal forma que permitam responder ao problema colocado, bem como, em decidir se as hipóteses foram confirmadas ou rejeitadas. Além disso, percebe-se que os dados obtidos devem ser interpretados tendo como ponto de referência o referencial teórico proposto.

Assim sendo, a partir da inserção dos dados dos questionários, em planilha Excel, os mesmos foram submetidos ao *software* de tratamento estatístico Statistical Package for Social Sciences – SPSS 21.0. Segundo Alves (2017) o SPSS 21.0 é uma aplicação que proporciona um tratamento estatístico de dados, combinando potencialidades gráficas com uma gestão de dados. Ademais, o SPSS apresenta-se como uma aplicação de fácil manuseamento visto que a sua apresentação e o modo como funciona é semelhante a qualquer aplicação desenvolvida para Windows baseada em janelas e menus características do referido ambiente.

Para tal, foram calculadas estatísticas descritivas: médias, medianas, desvios padrão. De acordo com Malhotra (2001), as estatísticas descritivas visam descrever um conjunto de dados, por meio de tabelas de distribuição de frequências e gráficos. Para tal, com o intuito de descrição das variáveis dos questionários (para os dois segmentos de discentes), foram calculadas as frequências absolutas e relativas para as variáveis qualitativas, sendo os itens compostos por escalas do tipo Likert, de seis pontos.

Já os dados obtidos a partir de entrevistas foram tratados por meio da técnica da análise do conteúdo que, conforme Krippendorff (2013) trata-se de técnica de pesquisa que visa alcançar inferências válidas e replicáveis dos dados, em seu contexto. Para tal, o primeiro passo na análise consistiu uma descrição detalhada dos relatos, permitindo ao pesquisador uma visão geral dos dados e facilitando a geração de associações e categorizações (EISENHARDT, 1989).

Passando-se à leitura minuciosa dos relatos transcritos, agrupados em 35 laudas, bem como dos documentos coletados, foi iniciado o processo de categorização dos dados, tendo em vista o referencial teórico estudado. Na sequência, foi procedida uma triangulação dos dados, aglutinando os primários com os secundários. Essa técnica pode ser vista como a combinação de métodos múltiplos, de bases empíricas, de perspectivas e observadores em um único estudo (ADAMI; KIGER, 2005).

Convém salientar que para fins deste estudo foi desenvolvida triangulação em dois níveis. Primeiramente, triangularam-se os dados entre técnicas de coleta, entrevista e levantamento de dados secundários, o que proporcionou cruzamento de informações e busca pela fidedignidade das respostas dos respondentes com os documentos analisados. O processo de triangulação dos dados envolveu a análise de documentos do departamento de relações internacionais da IES entrevistada, documentos históricos armazenados no departamento de marketing, informações constantes na página da Internet.

No segundo nível, a triangulação de dados também foi realizada entre os respondentes da entrevista, objetivando verificar possíveis divergências de informação, bem como o cruzamento de respostas semelhantes entre respondentes. Confrontando, portanto, os dados primários e secundários, passou-se a ter uma visão mais aprofundada do caso, com o destaque dos trechos mais significativos. Isso possibilitou avançar-se na análise de dados.

A triangulação entre as técnicas de coleta e os diferentes casos permitiu a elaboração de um modelo conceitual de análise do processo de internacionalização envolvendo uma estratégia de mobilidade acadêmica, bem como a elaboração de três proposições para futuras pesquisas. Esta técnica pode também ser observada no trabalho de Cerdin, Diné e Brewster (2014).

Isto posto, no capítulo seguinte é apresentado UNIS-MG, com destaque para as iniciativas e ações delineadas e desenvolvidas no âmbito de seu processo de internacionalização.

Capítulo 4

O CASO ESTUDADO

Neste capítulo apresenta-se uma visão geral do contexto onde a pesquisa se desenvolveu, bem como já ir respondendo à parte dos objetivos específicos propostos na introdução desse trabalho. Para tal, objetiva-se descrever neste capítulo o contexto, o processo de internacionalização, bem como iniciativas adotadas, com destaque para as relativas à mobilidade acadêmica de discentes. Assim sendo, em um primeiro momento é apresentado o histórico do UNIS-MG, seguido de descrição sobre seu processo de internacionalização, tendo como foco principal: a estratégia e ações de internacionalização da instituição.

4.1 O CENTRO UNIVERSITÁRIO DO SUL DE MINAS – UNIS-MG

O Grupo Unis é uma entidade privada sem fins lucrativos e mantido pela Fundação de Ensino e Pesquisa do Sul de Minas – FEPESMIG, criada em 1965. A história do Grupo está intimamente ligada ao crescimento e desenvolvimento do Sul de Minas, em especial da cidade de Varginha. Os primeiros passos foram dados com a formação de professores através dos cursos de Licenciatura em História, Letras, Matemática e Pedagogia na Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Varginha - FAFI. Em 1979, teve início a Faculdade de Engenharia Mecânica de Varginha - FENVA. Posteriormente, com a implantação do curso de Engenharia Química, a denominação foi alterada para Faculdade de Engenharia de Varginha - FENVA, sempre visando ao crescimento cultural do município e da região e ao cumprimento de seu papel de fomentadora do desenvolvimento social e humano de toda a comunidade que a cerca.

O Centro Universitário do Sul de Minas - UNIS-MG foi fundado em 2000 por meio da fusão entre a FAFI e a FENVA. No mesmo ano, o Grupo UNIS implantou uma instituição de ensino superior na cidade de Três Pontas, primeira fora de sede. Já no final de 2004, o Grupo recebia a manutenção do Colégio Pio XII, instituição de Educação Infantil, Ensino Fundamental e Médio de Varginha criada em 1956.

Em 2006, o grupo se torna a primeira IES do sul de Minas credenciada pelo MEC para oferecer cursos de graduação a distância. Em Betim-MG, na região metropolitana de Belo Horizonte, foi inaugurada sua primeira instituição de ensino superior fora da região de origem.

Em 2008, o grupo incorpora o Colégio Cetem ao Colégio Pio XII, ampliando o investimento em educação básica. E, a partir de 2013, o Colégio Pio XII passa a se chamar Alpha. O Colégio CRA de Alfenas e o Colégio Nova Geração, de Três Corações, também passam a integrar o Grupo.

Em 2015, o Grupo UNIS inaugura uma unidade em Pouso Alegre, sul de Minas e, atento ao seu entorno e aos movimentos globais da educação, ainda à época da FAFI e FENVA, a instituição já esboça sua percepção da necessidade de relações internacionais.

Nessa direção, em julho de 1997, empreende as primeiras iniciativas de realização de parceria entre a FEPESMIG e a Universidade Aberta de Portugal. Três anos mais tarde, a instituição reúne cerca de 200 prefeitos, autoridades municipais e estaduais para preparar o “Ciclo Internacional de Debates sobre o Mercosul”. A iniciativa do grupo era integrar a região com a finalidade de torná-la um polo cultural e econômico que possa realizar intercâmbios com os países que compunham o bloco econômico.

Como resultado, em 2005, firma-se convênio entre o Grupo Unis e o Goethe-Institut Santiago do Chile. A iniciativa possibilita a realização de programas de intercâmbio entre as duas instituições no desenvolvimento de conteúdos e na difusão de línguas estrangeiras. Para fomentar o processo de internacionalização cria-se, no mesmo ano, um departamento específico para tratar das relações internacionais em nível de Diretoria, fato que marca oficialmente o início dos investimentos do Grupo UNIS no relacionamento com instituições de ensino fora do Brasil.

Em 2007, firma-se convênio com o Centro de Estudos Financeiros – CEF, da Espanha, para

oferecimento dos cursos de MBA em Relações e Negócios Internacionais com validade no Brasil e na União Européia. No mesmo ano, o Grupo UNIS recebe os primeiros intercambistas da *Universidad Abierta Interamericana* – UAI, de Rosário, Argentina, e firma convênios de cooperação educacional com instituições daquele país e da Espanha.

Avançado também em sua expansão no Brasil, em 2013, o grupo adquire a Faculdade Integradas de Cataguases – FIC, marcando presença com um unidade de educação superior na zona da mata do Estado de Minas Gerias. Ainda nesse ano, mesmo com ações isoladas anteriores, decide, por questões estratégicas, institucionalizar e criar um Departamento de Relações Internacionais, tendo como principal atribuição fomentar e organizar as ações relacionadas ao ambiente internacional (ANEXO B).

O Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG é, então, agraciado com uma premiação de reconhecimento internacional, pelo segundo ano consecutivo, pelas mãos da Associação Brasileira de Incentivo à Qualidade – ABIQUA, com o Prêmio Master Qualidade América do Sul 2008. O prêmio reconhece as instituições de ensino superior com resultados considerados excelentes pelo Comitê de Desenvolvimento Universitário da América Latina – CODUNAL, e leva em consideração o desempenho das IES nas áreas de Ensino, Pesquisa e Extensão.

Em 2014, uma sala interativa, inaugurada no primeiro semestre daquele ano e que permite que alunos, brasileiros e portugueses, assistam aulas em tempo real, foi destaque na mídia portuguesa. Trata-se de um espaço de aula com tecnologia de ponta, que permite aos alunos de ambas as instituições, portuguesa e brasileira, estar em ambiente virtual e, em tempo real, assistir e participar de aulas compartilhadas.

Naquele mesmo ano, delegações estrangeiras participam do I Encontro de Parceiros Internacionais do Grupo UNIS, ocasião em que foi formada a Rede de Cooperação Internacional Acinnet. No dia 29 de novembro daquele ano, o grupo de instituições optou pela assinatura conjunta de um protocolo para o início da Rede e deliberou que a presidência provisória seria exercida pelo presidente e reitor do Grupo UNIS.

No ano de 2016, o Grupo UNIS é convidado a compartilhar a experiência sobre o processo de internacionalização com outras centenas de IES brasileiras durante o 18º Fórum Nacional do Ensino Superior Particular na cidade de São Paulo – FNEESP. No mesmo ano a instituição também recebeu convite da Associação Brasileira de Mantenedores do Ensino Superior – ABMES, para auxiliar a entidade e pensar em uma estratégia nacional para fomento da internacionalização de IES privadas brasileiras. Por fim, no ano de 2017, o Grupo UNIS tem participação ativa na elaboração de políticas públicas para a educação superior, particularmente no capítulo da internacionalização, a pedido do Ministério da Educação.

Atualmente, o Grupo UNIS atua desde a Educação Básica até a Pós-Graduação, oferecendo 49 cursos de graduação, sendo 40 na modalidade presencial, e 9 na modalidade a distância; 66 cursos de Especialização, em todas as áreas do conhecimento; e aguarda a aprovação pela CAPES, de seu primeiro programa de Mestrado, com o foco em Desenvolvimento Regional.

Em relação ao seu corpo docente consta entre os três níveis de ensino ofertados, 417 professores efetivos e substitutos, sendo que dos 312 professores efetivos do ensino superior, 15% possuem titulação de Doutor e 45% detém o de Mestre. Já o corpo técnico-administrativo conta com 525 colaboradores em quadro permanente e 56 estagiários, divididos em todos os níveis da instituição: estratégico, tático e operacional.

Com relação ao corpo discente, verifica-se, em 2017, 8.729 alunos, distribuídos nas modalidades de graduação presencial e a distância, pós-graduação *lato-sensu* presencial e a distância, educação infantil, ensino fundamental I e II, ensino médio e curso preparatório.

Apesar dos avanços e da adesão do UNIS-MG ao fenômeno da internacionalização, dificuldades são evidenciadas, notadamente, no que tange à dimensão dos processos. É notório que o processo de internacionalização de instituições de ensino superior no Brasil ainda é incipiente. Neste contexto, muitas redes de cooperação internacional entre universidades de diferentes países foram criadas nos últimos anos.

Uma rede, em particular, a ACINNET, aporta uma diferente proposta entre seus princípios, alçando a mobilidade acadêmica a tema central no processo de internacionalização do UNIS-MG, cabendo seu melhor detalhamento no próximo subtópico.

4.2 O GRUPO UNIS E A REDE INTERNACIONAL ACADEMICA ACINNET

A Academic International Network - ACINNET, que é composta por dezesseis universidades de nove diferentes países, iniciou oficialmente suas atividades enquanto personalidade jurídica no ano de 2015. Trata-se de uma associação privada, de caráter educacional, sem fins lucrativos, constituída por IES da América do Sul e da Europa, com o objetivo de facilitar e incentivar a cooperação em nível internacional.

A ACINNET tem como principais propósitos coordenar e executar atividades envolvendo programas de ensino e eventos internacionais no ramo educacional, apoiando as iniciativas de formação e educação contínua da população à qual as suas entidades associadas estejam inseridas. A rede acredita que programas de mobilidade acadêmica estimulam a evolução da sociedade e busca parcerias no âmbito da inovação e investigação, com o objetivo de ampliar a fronteira do conhecimento humano e promover as suas aplicações práticas em benefício da sociedade.

A rede ACINNET¹ constitui associação civil de direito privado, de caráter educacional, sem fins lucrativos, regularmente constituída com sede na cidade de Varginha-MG, Brasil. É constituída por IES de diferentes países, que tem como objetivo facilitar e fomentar a cooperação entre as instituições pertencentes e, atualmente, composta por dezesseis universidades de nove países listadas por ordem de data de ingresso na rede no Quadro 7.

¹ Sítio oficial da ACINNET: acinnet.net

Quadro 7 - IES pertencentes à rede ACINNET

Identificação da Universidade	Sigla	IES	Origem	Sítio
U1	UNIS	Centro Universitário do Sul de Minas	Brasil	http://portal.unis.edu.br
U2	UNAE	Universidad Autónoma de Encarnación	Paraguai	http://www.unae.edu.py/tv/
U3	Finis	Universidad Finis Terrae	Chile	http://www.finisterrae.cl
U4	UBO	Universidad Bernardo O'Higgins	Chile	http://www.ubo.cl/home/
U5	P.Porto	Instituto Politécnico do Porto	Portugal	https://www.ipp.pt
U6	URJC	Universidad Rey Juan Carlos	Espanha	https://www.urjc.es
U7	UAI	Universidad Abierta Interamericana	Argentina	http://www.uai.edu.ar/default.asp
U8	UCATEC	Universidad Ucatec	Bolívia	http://new.ucatec.edu.bo/ucatec/
U9	IPS	Instituto Politécnico de Santarém	Portugal	http://www.ipsantarem.pt
U10	UnibH	Centro Universitário UnibH	Brasil	http://unibh.br
U11	UER	L'Università Europea di Roma	Itália	http://www.universitauropeadiroma.it
U12	Unitau	Universidade de Taubaté	Brasil	http://www.unitau.br
U13	Ateneu	Faculdade Ateneu de Fortaleza	Brasil	http://www.fate.edu.br
U14	São Judas	Universidade São Judas	Brasil	http://www.usjt.br
U15	UTT	Universidad Tecnológica de Tulancingo	México	http://www.utec.edu.mx
U16	UPP	Universidad Politécnica de Pachuca	México	http://www.upp.edu.mx

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme seu estatuto de criação são propósitos da rede ACINNET:

1. Coordenar e executar as finalidades e atividades envolvendo programas de ensino e eventos internacionais no ramo educacional;
2. Promover os princípios da educação, pesquisa e extensão entre as entidades associadas e seus povos;
3. Apoiar as iniciativas de formação e educação contínua da população a qual suas entidades associadas estejam inseridas;
4. Promover fóruns de discussão dos assuntos de interesse educacional;
5. Encorajar as entidades associadas e seus líderes na promoção e execução de métodos inovadores de ensino.

A rede tem como fonte de receitas as contribuições realizadas pelas IES integrantes, bem como as rendas decorrentes da exploração comercial de suas atividades. Por ser uma associação sem fins lucrativos, não há distribuição entre os associados de eventuais excedentes financeiros operacionais.

Em relação à sua estrutura organizacional, a rede é composta por um conselho de representantes, pela presidência, uma secretaria executiva e um conselho fiscal. O conselho de representantes, órgão de orientação e deliberação superior, é constituído por um representante de cada IES associada com poder de deliberação sobre os assuntos inerentes ao funcionamento da rede Acinnet. Este conselho se reúne ordinariamente uma vez por ano durante a realização do congresso internacional promovido pela própria rede em um dos países participantes da mesma. A presidência tem mandato de dois anos permitida sua recondução por mais dois anos.

Capítulo 5

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE DADOS

Este capítulo tem por finalidade apresentar análise dos resultados obtidos na pesquisa de campo. Para tal, é apresentada a análise do caso estudado, à luz do modelo de internacionalização de Knight (1994), bem como espera-se, desta forma, atingir os objetivos específicos, enunciados na introdução do trabalho, quais sejam: 1. Descrever o processo de internacionalização adotado, considerando o modelo proposto por Knight (1994), como base para a realização do estudo; 2. Investigar as principais ações e estratégias de internacionalização adotadas; 3. Analisar implicações organizacionais e pessoais da introdução iniciativas de internacionalização orientadas à mobilidade acadêmica do corpo discente da instituição.

5.1 A INTERNACIONALIZAÇÃO DO UNIS-MG

O processo de internacionalização do UNIS-MG processa-se, por meio de ações isoladas, desde 2005; e, pontualmente, com o Programa Ciências Sem Fronteiras, do Governo Federal, na área das engenharias, quando, estrategicamente, “[...] foi decidido que a internacionalização não seria mais um ato isolado, mas sim um fator estratégico ligado ao planejamento da instituição” (Relato Entrevista, E1). Ainda segundo relato do idealizador do projeto e criador do Departamento de Relações Internacionais:

[...] Então naquela ocasião houve essa necessidade [...] não podíamos mais aceitar que somente as universidades públicas tinham competência de fazer a internacionalização. Temos um corpo docente capacitado e vontade política para tal, era o momento exato para criar um novo diferencial competitivo, estabelecer alianças estratégicas e sair para o mundo (Relato Entrevista, E1).

A partir da criação do Departamento de Relações Internacionais foram estabelecidos parâmetros para assinaturas de convênios: “[...] o primeiro passo foi entender que para tirar o convênio do papel, os parceiros precisavam ter afinidades, ser minimamente do mesmo porte, ter objetivos semelhantes e um perfil docente e discente com sinergia para estabelecer projetos e programas em conjunto”, complementa o entrevistado E1.

Naquele momento, um dos professores da instituição - que exercia o cargo técnico-administrativo de Superintendente Corporativo, cursava, em Portugal, programa de doutorado “sanduíche” - recebeu das mãos do entrevistado E1 (Reitor) a missão de identificar, em Portugal, parceiros com características semelhantes ao UNIS-MG, para iniciar o projeto.

Para a entrevistada E2, que exerce o cargo de Diretora de Relações Internacionais, “[...] com a internet, com a globalização, com a educação à distância, que são instrumentos que serviram para aproximar as universidades, ficou ainda mais claro que nós deveríamos iniciar um processo (de internacionalização) que também fosse útil para os alunos da graduação”.

O entrevistado E1, igualmente, aponta que a internacionalização é uma tendência muito forte em países do primeiro mundo, sendo que no Brasil os números de alunos que passam pela experiência internacional ainda é bastante restrito, limitando-se a mestrado e doutorado e pós-doutorado, que é trivial, diferindo-se da graduação onde é mais difícil esse intercâmbio, segundo o reitor.

Em geral, as universidades são reconhecidas pela sua contribuição científica, mas precisamos destacar a falta de apoio de órgãos de fomento para esse quesito. Como não recebemos apoio do governo, resolvemos por nossa conta, buscar a excelência em direção à internacionalização e atrair estudantes estrangeiros para nossa instituição (Relato Entrevista, E1).

Para os entrevistados, diversos foram os fatores que levaram a internacionalização do UNIS. De acordo com E3, o processo de internacionalização deixa de ser um simples processo

institucional para ser uma necessidade:

Eu acho que a internacionalização não é só um caminho, mas sim uma necessidade. Hoje eu falo muito com os nossos alunos que as decisões que são tomadas em outros países repercutem muito no nosso, então acredito que uma universidade que esteja e tenha uma cultura internacional, ela está conectada a novas práticas de ensino, a novas metodologias e está aberta também a uma nova estrutura de ensino, uma estrutura curricular mais moderna e mais adequada ao que está acontecendo no mundo todo. Esse é o principal fator que levou o Unis a acreditar que a mobilidade acadêmica seria estratégica para os nossos alunos, e que também faria que o nosso Centro Universitário ganhasse essa visibilidade do mundo todo (Relato Entrevista, E3).

Referente ainda a E3, o mesmo atribui esse “imperativo” a vários fatores como, por exemplo, o aprimoramento do quadro de professores: “[...] os docentes se preocupam muito, principalmente, com a questão do idioma”. A percepção é que os conteúdos e práticas são expostos apenas para alunos brasileiros: “[...] com a internacionalização é necessário compreender o espanhol (idioma da maioria dos alunos que a instituição recebe) e também o inglês, o idioma mundial”. Já a entrevistada E5, destaca o papel dos alunos frente ao processo:

Quanto aos alunos, nós observamos uma mudança muito grande nos comportamentos atitudinais, principalmente dos que tem essa experiência, porque as próprias dificuldades que eles encontram quando participam do intercâmbio, como se deparar com uma cultura diferente, o próprio câmbio no início cria uma barreira muito grande, porque ficamos na dúvida se vamos comprar em pesos, em dólares, e quanto isso me vai me custar em reais? Uma mudança atitudinal quando se diz na parte da organização, respeito a cultura e pessoas é muito grande. Os alunos voltam com uma maturidade e crescimento realmente bem além de quando eles foram. Em termos de competências profissionais, como o nosso curso é de comércio exterior, nós percebemos que o aluno consegue praticar um conceito de economia, por exemplo, muito melhor do que dentro da sala de aula, então essa vivência é muito importante, é uma coisa que destaco. Eles voltam com uma mudança muito grande nos comportamentos atitudinais vinculado a relacionamento, pessoas e competência prática profissional. (Relato Entrevista, E5).

De acordo com o entrevistado E4, coordenador do curso de Engenharia Mecânica, o elemento

que favorece o processo de internacionalização é o fenômeno da globalização. Segundo ele, os alunos estão cada vez mais ocupando posições no mercado internacional e a instituição, ao dar esse passo faz algo surpreendente, que é estar alinhada com as principais demandas de instituições, não somente da educação, mas também das empresas.

Nesse sentido, o relato de E4, corrobora reflexões de Sobrinho (2005), que salienta ser a educação superior instituição-chave no mundo globalizado, especialmente por se constituir em instituição da sociedade que vive as contradições de seu tempo. Ambos chamam, portanto, atenção para a importância da universidade no contexto internacional.

Outros autores, dentre eles, Petrella (2003), Sobrinho (2005), Reis e Piacitelli (2006) também observam, diante da complexidade do fenômeno da globalização que afeta toda a sociedade, ser necessário recusar avanços que não coloquem em primeiro lugar a elevação da vida humana, incluindo valores como a justiça social e a equidade, o pluralismo e o respeito à alteridade. Se antes era a igreja, depois o Estado, agora é, sobretudo, o mercado quem lhe impõe as mais fortes determinações (PETRELA, 2003). Para tanto, apontam que o processo de internacionalização precisa ser compreendido, além de uma possibilidade de intercâmbio cultural, um ato político inserido na trama das relações diplomáticas entre países e, sobretudo, um avanço das políticas educacionais comprometidas como um sistema de ensino alinhado às transformações sociais, culturais e econômicas constantes no mundo civilizado. Nos dizeres da entrevistada E2, Diretora de Relações Internacionais, a prioridade do assunto fica evidenciada:

Hoje não se fala mais de outro assunto que não seja a internacionalização. É um diferencial competitivo, e a princípio o MEC sugeria, hoje ele já começa a cobrar, então hoje passou realmente a ser uma condição importante para inclusive compor as nossas notas de avaliação diante do MEC (Relato Entrevista, E2).

Outro ponto importante do processo de internacionalização é o desdobramento em estratégia financeira que ele causa. Pelos relatos de E1 foi possível identificar que a estratégia de internacionalização exigiu da IES a reorganização de todo o plano financeiro institucional com a criação de centros de custo, centros de resultado e plano de contas específicos. Tendo em vista

a correta mensuração dos resultados financeiros almejados nos objetivos estratégicos institucionais, fez-se necessário tal reorganização. Além deste fato, também foi possível constatar em vários outros relatos - E1, E2 e E5 - que o êxito do processo de internacionalização está diretamente ligado ao comprometimento orçamentário e financeiro.

5.1.1 Fatores Motivacionais

Quanto a fatores que motivaram o UNIS-MG em empreender uma estratégia de internacionalização, para o Reitor, três foram preponderantes:

A primeira seria oferecer aos nossos estudantes e professores, a oportunidade de conhecer o mundo. Só é possível conhecer o mundo quando sentimos seu cheiro. Em segundo lugar, projetar uma instituição regional a nível de cooperação com universidades mundiais, diminuindo assim barreiras culturais, a fim de minimizar as limitações e dificuldades que o tema possui. E por último, ser exemplo para instituições pequenas, como nós, que é possível fazer internacionalização, desde que haja vontade política de fazer acontecer (Relato Entrevista, E1).

Já para a coordenadora do curso de Nutrição, as razões que levaram à internacionalização da instituição são:

Oferecer aos nossos alunos a oportunidade de conhecer um sistema de ensino diferente do brasileiro, que possa complementar seus conhecimentos técnicos sobre o curso estudado. Vejo uma facilidade com nossos vizinhos, do Chile e Argentina. Um outro ponto é ter acesso a casos práticos que a sociedade internacional impõe durante o seu estágio internacional (Relato Entrevista, E5).

Já, segundo a visão de E4, as forças direcionadoras da internacionalização do UNIS-MG foram:

Primeiro mostrar que o UNIS também faz pesquisa, ensino e extensão, pois os espaços internacionais são importantes, participar de congressos, discutirem, trocar opiniões com outros pesquisadores e alunos. A segunda razão, é que nós nos tornamos melhores seres humanos, melhores cidadãos, e melhores profissionais, quando você tem a oportunidade de vivenciar o outro, a diferença do outro, a cultura do outro, nos trás um conceito muito caro, se chama alteridade. A terceira razão seria o crescimento individual e profissional de cada um que tem a oportunidade de realizar essa experiência (Relato Entrevista, E4).

Tais percepções são também compartilhadas por E1. Para ele “[...] não somos piores e nem melhores que ninguém”, é preciso entender que “somos capazes de escrever nossa história de acordo com o potencial que temos”.

Com relação a entrevistada E2, sintetiza em três as principais razões para a internacionalização do UNIS-MG:

1. ter cursos com currículos internacionais, a fim de abrir as portas para os alunos estrangeiros;
2. criar uma cultura interna, preparando todos os professores e técnicos administrativos para o mundo;
3. contribuir com o desenvolvimento de uma educação superior digna de qualidade para todos os envolvidos.

5.1.2 Principais Iniciativas e Ações

Com vistas à operacionalização da estratégia de internacionalização diversas iniciativas e ações ligadas à organização e aos processos, em particular do Departamento de Relações Internacionais, foram realizadas, como pode ser evidenciado pelas palavras de E2:

Há 4 anos e meio atrás quando o Prof. Stefano me convidou para abrir o departamento e começar com o processo de internacionalização, começamos com uma universidade e fomos buscando essas parcerias uma a uma. Primeiro fizemos uma visita na universidade Caxias do Sul, que já era uma universidade com o processo de internacionalização muito avançado, já estruturado. Fomos muito bem orientados por eles, nos passaram o passo a passo de como começar a preparar isso tudo, então foi muito bom para nós. Esse processo está caminhando ano após ano numa velocidade muito grande, mais do que imaginávamos. Hoje já são mais de 40 convênios efetivos e em quatro anos isso é muito bom [...] (Relato Entrevista, E2).

Nessa mesma direção, E3 aponta como principais ações de internacionalização a abertura a novos parceiros:

Eu destaco hoje como principal ação a abertura de parceiros. Nós não estamos somente aqui na América Latina, mas estamos na Europa e EUA. Destaco esse crescimento em número de convênios, acesso às pesquisas, as parcerias com pesquisadores que é um grande facilitador, e também os congressos que a universidade participa através da Rede Acinnet. Esses congressos são bem produtivos, os próprios congressos que organizamos são bem produtivos para fortalecer esses laços (Relato Entrevista, E3).

Já E4, destaca a realização do congresso internacional como uma das ações mais relevantes:

Eu acho que entrou no contexto o grande papel do departamento de relações internacionais, e com isso possibilitou de concretizarmos muitas ações, o próprio evento internacional que aconteceu esse ano que recebemos a presença de diversos continentes, fiquei bem surpreso e feliz (Relato Entrevista, E4).

Considerando essa premissa de ação, E1 reitera a importância que os convênios ou acordos assinados seja efetivos. Após o levantamento da real situação em que estava a cooperação internacional do UNIS, segundo ele, um grande salto foi possível:

De acordo com levantamentos que fizemos, antes da criação do departamento de relações internacionais e do conceito de diretriz estratégica, nós tínhamos cerca de 10 (dez) convênios assinados, só que ativos de fatos, nós tínhamos apenas 1 (um). Atualmente nós temos mais de 40 (quarenta) ativos, ou seja, todos com ações reais de internacionalização (Relato Entrevista, E1).

É importante destacar que caso um convênio seja assinado e durante dois anos não tenha ações concretas, “[...] o mesmo é encerrado”, afirma E1, podendo verificar modelo no ANEXO G. Com relação aos convênios citados, E2, considera que, em decorrência desse princípio, praticamente todos são ativos. Ela cita, todavia, algumas dificuldades como, por exemplo, em relação a um convênio nos EUA e outro na França. Ainda segundo ela, durante as ações de ampliação do número de convênios a estratégia utilizada consistiu:

Estabelecer de fato uma relação próxima ao parceiro. Então propusemos por exemplo a mobilidade de estudantes, onde oferecemos: bolsas de estudo, alojamento e estágio em sua área de atuação em empresas parceiras da instituição. Além disso, convidamos professores para nos visitar e vários convênios que nunca havia sido feito nenhuma ação, ou só fora feita uma no momento em que foi assinado, eles passaram a ficar extremamente atuantes, por exemplo com a Universidade Aberta Interamerica da Argentina, Instituto Politécnico do Porto e a Universidade Finis Terrae do Chile (Relato Entrevista, E2).

Paralelamente, de acordo com E4, outras ações relativas ao ensino, especialmente ao curso de Engenharia Mecânica, configuram novos desafios. O duplo diploma, por exemplo, são práticas que começam a ganhar força, algumas já finalizadas e outras ainda acontecendo, com alunos dos últimos períodos do curso:

Já temos alunos no curso incorporando cultura. O curso de engenharia enviou bastante aluno tanto para a mobilidade quanto para a dupla titulação, e isso vem refletindo na própria maneira de abordarmos os temas. Os alunos continuam ligados no curso mesmo estando no exterior, trazendo inovações para a sala de aula e nós podemos colaborar junto com eles lá (Relato Entrevista, E4).

Acordos de dupla titulação foram também firmados para o curso de Administração, com ênfase em pesquisa em Comércio Exterior, e pode-se notar essa ação, a partir de relato de E3, impactos nas atividades de coordenação:

Principalmente depois do acordo de dupla titulação dentro dessa discussão. Quando eu cheguei especificamente aqui em Varginha, percebi que o curso já estava voltado para a internacionalização, mas estávamos no início. Como o curso é de comércio exterior, pensei: "o aluno tem que ir para o mundo" então nós incentivamos, mas como coordenador, nos traz uma mudança em termos de processo de adequação de conteúdo. Começamos a pensar no projeto pedagógico de forma mais conectada com outras partes do mundo. Temos uma rotina que toma muito tempo, mas que precisamos ter muito cuidado que é a questão da equivalência de matérias para que o aluno consiga voltar junto com a mesma turma e que ele não perca muito conteúdo e tenha que fazer muita adaptação. A rotina da coordenação muda porque você não pensa somente no seu curso, você começa a pensar em qual curso ele poderá fazer lá fora e quais são as características similares com o seu, então muda essa forma de pensar do curso, não penso somente na minha caixinha, devo pensar num todo (Relato Entrevista, E3).

Ainda de acordo com o entrevistado E3, as disciplinas em inglês já estão sendo ofertadas no curso de Administração:

Nós estávamos conversando muito sobre isso que é a falta do inglês. No curso de comércio exterior temos as duas matérias que são ofertadas totalmente em inglês, que é o marketing internacional e o inglês para negócios. Os meus alunos ainda têm opção de fazer em português ou inglês, só que eu acho que nós precisávamos adotar mais a cultura do inglês. É o aluno chegar e perceber que dentro da trilha de conhecimento que ele vai adquirir o inglês é fundamental, que ele tenha o contato com o inglês desde o primeiro período, mesmo aquele que já traga esse conhecimento que possa fazê-lo com pesquisa na área, mas aquele que não tem conhecimento, que chegou e vê alguma barreira no inglês, seja incentivado desde o início para que ele possa não ir somente para os países que falam português, espanhol que dá para se adaptar melhor, mas que eles entrem mesmo nos países que falam inglês, que são os países mais desenvolvidos da união europeia e o próprio Estados Unidos. Eu acho que precisamos pegar muito nessa linha do inglês (Relato Entrevista, E3).

Nesse sentido, E5 observa ser a mobilidade acadêmica a principal ação do UNIS no processo de internacionalização: “os alunos ficam ansiosos para a abertura do edital”, especialmente pelos incentivos que a instituição oferece:

Desde o momento em que se criaram normas e abriram-se convênios, os alunos começaram a criar uma expectativa de ter uma experiência internacional. Hoje eles ficam ansiosos para a abertura do edital, pois a instituição oferece a eles não só uma oportunidade de sair do país, mas uma oportunidade de cursar um semestre sem custo, com a possibilidade de alojamento gratuito no país de destino e estágios em empresas internacionais, além disso, os alunos precisam participar de bancas, darem palestras internacionalmente, então cada convite que eles recebem, é importante para os currículos deles (Relato Entrevista, E5).

Para realizar a mobilidade acadêmica, em específico, aponta para a existência de políticas formalizadas:

Para que possam realizar parte de seus estudos, os alunos se matriculam numa disciplina chamada “mobilidade” (nacional, internacional), respeitando as regras do edital que é divulgado 2 (duas) vezes ao ano, entrando mais uma vez o papel do controle acadêmico. Existe uma comunicação entre a coordenação daqui e a de lá, havendo um envolvimento da instituição (Relato Entrevista, E5).

Relativamente às ações a serem adotadas - ou aprimoradas - no processo de internacionalização, para E3:

Hoje o grande problema que nós temos em relação a internacionalização é o custo. O país passa por um momento econômico desfavorável, então eu acredito que essa questão limita o acesso. Se nós encontrarmos formas de mobilidade mais acessível financeiramente teríamos um impulso maior, porque todos têm vontade e anseio por isso. Se formos analisar hoje, todas as parcerias estão estabelecidas. Em vários lugares nós temos uma oferta de vagas muito grande, mas as vezes elas não são preenchidas

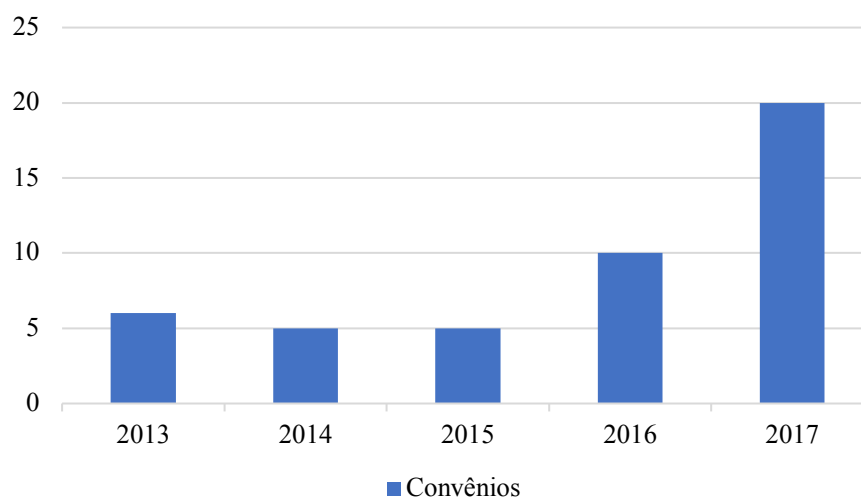
porque o aluno tem vontade mas esbarra nessa questão financeira, então eu acho que um meio de atrair ainda mais seria uma possibilidade de redução de custo. No que ofertamos aqui é sensacional, mas o nosso aluno vai para Portugal e ele tem que arcar com todos os custos, aí essa conversão é feita em euro, e mesmo assim é uma coisa que está fora da realidade de alguns que tem esse interesse, então no segundo momento acredito que seria estreitar essa parceria com agentes de pesquisa. Uma coisa que eu acho muito importante é já ir com trabalho, pesquisa ou projetos já estabelecidos para o aluno chegar lá e não ficar buscando o que ele tem que fazer, já sair com consciência do que ele vai fazer lá, então eu estou indo para trabalhar nesse projeto e adquirir essa experiência. Esses são os dois pontos que eu acho muito importante (Relato Entrevista, E3).

E1, de forma similar, aponta para expansão - e institucionalização - de políticas e ações internas de internacionalização:

1. criar projetos de pesquisas no ERASMUS e no BRICS, com parceiros estratégicos de países desses blocos;
2. estabelecer um diploma múltiplo, com diversas instituições do mundo, onde seu aluno possa passar um ano em cada instituição;
3. criar ações, mesmo que online, utilizando das ferramentas de comunicação para que promova a internacionalização em casa (IaH), termo utilizado para aqueles que não possuem oportunidade de sair do seu país.

Dados referentes aos convênios de cooperação internacional mantidos pelo UNIS-MG estão disponíveis no ANEXO A deste estudo. Nele é apresentado por ordem cronológica 46 convênios assinados com instituições localizadas em 23 países, cuja evolução pode se verificar no Gráfico 1.

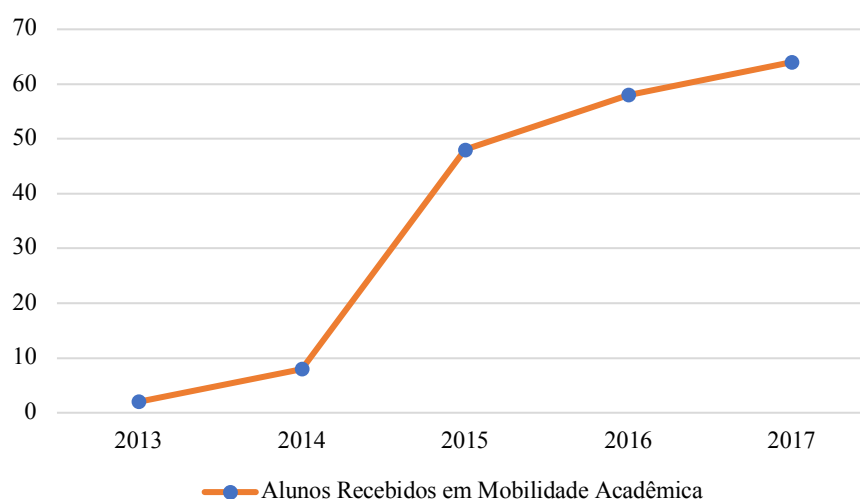
Gráfico 1 - Número de convênios internacionais assinados ao longo dos últimos 5 anos



Fonte: Departamento de Relações Internacionais UNIS-MG (2017).

No que se refere à mobilidade acadêmica, o departamento de relações internacionais, disponibilizava informações de quantidade de alunos recebidos e enviados por ano. O Gráfico 2 apresenta as informações atualizadas até 2017, no que se refere à mobilidade acadêmica recebida.

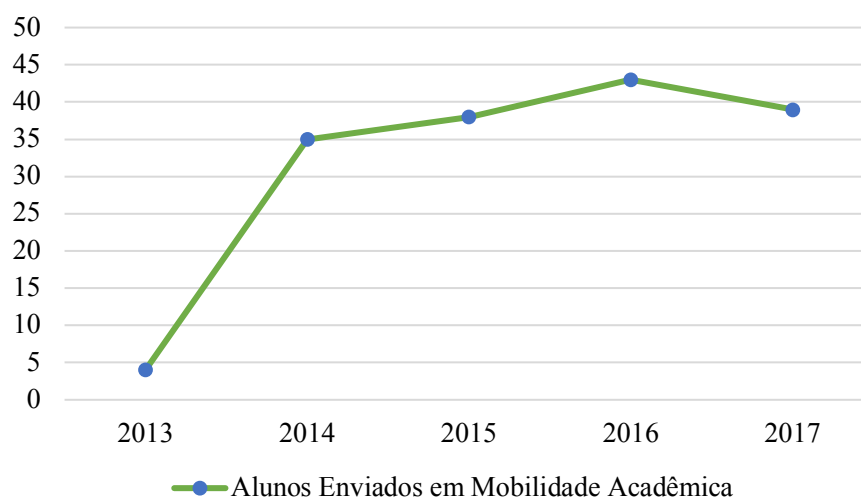
Gráfico 2 - Quantidade de alunos Recebidos em Mobilidade Acadêmica



Fonte: Departamento de Relações Internacionais UNIS-MG (2017).

O Gráfico 3, por sua vez, descreve os números de mobilidade acadêmica atualizados até 2017.

Gráfico 3 - Alunos Enviados em Mobilidade Acadêmica



Fonte: Departamento de Relações Internacionais UNIS-MG (2017).

Pelo Gráfico 3, registra-se, em 2017, 39 alunos do UNIS-MG em programas de mobilidade acadêmica em países da América Central, da América do Norte, América do Sul e Europa nesse semestre, além de outros 120 outros que já haviam concluído seus estudos em nível internacional ou que não havia registro sobre esses dados.

5.1.3 O Papel do Departamento de Relações Internacionais

O Departamento de Relações Internacionais do UNIS-MG – RI foi estabelecido com o *status* de diretoria em 2013, conforme portaria expedida pela presidência da Fundação de Ensino, Pesquisa e Extensão do Sul de Minas – FEPESMIG, em fevereiro de 2014 (ANEXO B), a partir da experiência já existente de antigo Escritório de Relações Internacionais. A RI é um órgão vinculado ao Gabinete do Reitor cuja finalidade precípua é ampliar e consolidar a internacionalização e os laços de cooperação interinstitucionais da instituição com os parceiros internacionais. Desde sua criação a RI trabalhou para elaboração e assinatura de convênios internacionais que propiciassem o desenvolvimento estratégico das diretrizes do departamento.

É importante compreender o papel do Departamento de Relações Internacionais na instituição,

como expresso por E2:

O papel do departamento é imprescindível, é ele que faz todo esse processo, sem o departamento de relações internacionais o processo não acontece, igual sem o departamento de contabilidade não tem contabilidade na instituição, sem o departamento jurídico não tem jurídico na instituição, então é importantíssimo ter um departamento de relações internacionais no processo porque é ele que vai fazer tudo do princípio ao fim, desde o primeiro contato, realizar os convênios, visitar os parceiros, criar laços e vínculos, e fazer todo o processo, seja de mobilidade, pesquisa, seja o que for ele passa pelo departamento de relações internacionais. É o que falo, o departamento de relações internacionais abre portas, logicamente quem vai passar por essas portas são os agentes de cada curso como os professores, alunos, enfim, quem abre as portas é o departamento de relações internacionais, então o seu papel é importantíssimo. Também é um papel diplomático, temos que saber receber as pessoas, temos que saber visitá-las, como fazer isso, realmente ter essa relação diplomática com os diversos parceiros estrangeiros (Relato Entrevista, E2).

Para E1, a estrutura de RI ligada ao gabinete da presidência “[...] é justamente para não ser apenas mais uma questão de assessoria e sim para ser uma diretoria com pessoas que acreditam numa filosofia que eu acredito ser a certa para o momento que vivemos”.

E2 complementa, afirmando que a estrutura de RI, além de se posicionar em nível de diretoria ligada diretamente à presidência, “[...] trabalha com orçamento próprio, e tem uma estrutura física de acomodação, investimento tecnológico para poder receber alunos”. E5, por sua vez, observa que a RI “[...] foi criada uma estrutura exclusiva em nível de direção”. Por fim, E3 destaca que “o setor tem autonomia e acesso direto ao reitor. Acreditamos que isso faz a diferença”.

Outro aspecto importante a destacar é a decisão de se estabelecer a internacionalização como pilar estratégico presente em vários depoimentos. Tão decisão, em grande parte, “[...] decorrência da capacidade empreendedora dos dirigentes e influenciando fortemente o estabelecimento de uma cultura interna de internacionalização”.

5.1.4 O Processo de Internacionalização segundo o Modelo de Knight (1994)

Dentre os vários modelos para a explicação do processo de internacionalização das IES encontrados na revisão da literatura realizada para fins deste estudo, o modelo considerado mais abrangente e, portanto escolhido como base para esse trabalho, foi o “Círculo da Internacionalização”, proposto por Knight, em 1993, e, atualizado, em 1994.

Conforme anteriormente exposto, o modelo de Knight (1994) foi escolhido porque fornece uma visão geral do processo de internacionalização, considerando desde a análise do contexto (externo e interno) da instituição, os cuidados na implementação dos programas e a integração entre ensino, pesquisa e serviços.

As etapas do modelo foram analisadas com base na seguinte sequência: 1. Análise do contexto; 2. Consciência; 3. Comprometimento; 4. Planejamento; 5. Operacionalização; 6. Implementação; 7. Revisão; 8. Reforço; 9. Efeito de integração. Os resultados são apresentados no Quadro 8.

Quadro 8 - Análise do processo de internacionalização, segundo o modelo de Knight (1994)

Etapas do modelo de Knight (1994)	Considerações com base no estudo de caso estudado:
Análise do Contexto	No caso do UNIS, serão considerados como contexto externo a pressão para a internacionalização advinda da globalização e, a crescente interdependência de informações e recursos para o desenvolvimento de projetos. Como contexto interno será considerada a vontade política do corpo administrativo em realizar o processo de internacionalização. Tendo em vista o contexto externo, percebe-se um posicionamento bastante positivo e atuante diante dos desafios impostos pela globalização e pela necessidade do estabelecimento e formalização dos acordos internacionais para realização da mobilidade acadêmica e também as redes de trabalho para realização de pesquisas. Com relação ao contexto interno, já existe há alguns anos um discurso da reitoria e professores sobre a importância da internacionalização, a partir dessa visão que inclusive foi criada a RI. Mas ainda não há uma definição clara sobre a política de internacionalização que deve ser adotada nas unidades acadêmicas ou departamentos específicos. Esta ausência de documentação que formalize as políticas e seus desdobramentos para as unidades pode ser considerada um dos principais dificultadores ao processo.
Consciência	Mesmo sendo o fenômeno da internacionalização recente no UNIS, é possível dizer que já existe em toda a instituição uma forte consciência e uma intensa preocupação com as razões e benefícios da internacionalização para estudantes e professores. É interessante notar que a conscientização está relacionada com a cultura que encoraja a internacionalização. Essa cultura vem se fortalecendo nos últimos anos através das ações diretas de dirigentes da alta administração da instituição no sentido de incentivar e apoiar as políticas de internacionalização, sendo possível notar um envolvimento de toda comunidade nesse processo.
Comprometimento	Apesar de não haver uma formalização específica por meio de portarias ou resoluções, há claramente um comprometimento de professores e coordenadores no sentido de fomentar as ações de internacionalização. Percebe-se ainda um envolvimento de funcionários administrativos da instituição nesse processo.
Planejamento	Refere-se a identificar necessidades e recursos, propósitos e objetivos, prioridades e estratégias; assim, não poderia ser considerado um processo totalmente articulado, mas já é possível perceber a identificação das necessidades, busca de fomento por recursos (por exemplo, projetos de pesquisa junto a comunidade europeia (ERASMUS); o estabelecimento de prioridades relacionadas às ações e, inclusive utilização de estratégias específicas (como a criação do conselho empresarial do sul de minas – CESUL e a participação efetiva na rede internacional acadêmica – ACINET).
Operacionalização	Atualmente toda a parte operacional do processo de internacionalização do UNIS, bem como a centralização das informações está concentrada na RI, no que se refere especialmente às atividades e serviços prestados à comunidade, mas com um acompanhamento de perto do gabinete da reitoria, a fim de garantir a importância estratégica do processo.
Implementação	Nesse âmbito, existem alguns fatores de dificuldade relacionados às estratégias organizacionais, especialmente pela

	ausência do reconhecimento da dimensão internacional na missão, planejamento e documentos que formalizem e institucionalizem a política de internacionalização no centro universitário. Outro ponto crítico é a falta de apoio financeiro adequado e um sistema de alocação de recursos específico que apoie prontamente este processo, em níveis governamentais (organismos de fomento) e também em níveis institucionais.
Revisão	Por ser inclusive um processo novo na instituição, não foi possível até o momento, nenhuma iniciativa formal no sentido de avaliar a qualidade e os impactos da internacionalização, tampouco avaliar as estratégias adotadas.
Reforço	Existem algumas iniciativas por parte da RI para o reconhecimento da participação dos estudantes intercambistas, tanto para os alunos do UNIS que vão para o exterior, quanto para os alunos que vêm de outros países para estudar nessa instituição, porém são ainda ações isoladas por parte de alguns cursos (por exemplo, administração, engenharia mecânica e a nutrição). No entanto, não há nenhuma iniciativa que promova sistematicamente o reconhecimento ou destinação de recompensas (apoio financeiro) para professores que se disponham a divulgar o nome da universidade em eventos internacionais.
Efeito Integração	A integração da dimensão internacional permeia um processo extremamente complexo e de longo prazo. Desta forma, a integração da internacionalização no ensino é um desafio, pois envolve várias etapas que contemplam: colocar a política de internacionalização do ensino em prática; desenvolver o quadro de professores para se adaptar ao ensino intercultural e mudar as práticas de ensino e aprendizagem; elaborar uma estrutura para a mudança do currículo; oferecer apoio aos estudantes. (LUONG et al., 1996; KNIGHT, 1995; RAMSDEN, 1992; LEASK, 1999). Miura (2006) defende que um currículo internacional deve provocar no estudante a empatia e a curiosidade intelectual para que os aprendizes participem e obtenham benefícios desenvolvendo a consciência multicultural do processo de aprendizagem, desenvolvendo a compreensão das habilidades interculturais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base na proposta de Knight (1994), a análise revela pontos de alta fragilidade no processo que está em desenvolvimento, bem como pontos que passam por processo de revalidação, além de etapas que podem ser destacadas como satisfatórias.

Assim sendo, como fases já consolidadas tem-se a de consciência e de comprometimento coletivo quanto a relevância do processo para a instituição. Em aprimoramento destacam-se as fases de análise do contexto (políticas formais de internacionalização); planejamento (prioridades e recursos) e operacionalização (atividades acadêmicas e prestação de serviços). Por sua vez, pontos de fragilidade envolvem as fases de implementação (estratégias

organizacionais); revisão (impactos do processo, qualidade); reforço (reconhecimento e recompensas); efeito de integração (impactos no ensino, pesquisa e serviços).

5.1.5 A Estratégia de Mobilidade Acadêmica Discente

O processo de mobilidade acadêmica é indicado pelo conjunto dos respondentes como uma das iniciativas mais relevantes no processo de internacionalização do Centro Universitário do Sul de Minas. Para E4, “[...] o UNIS deu um salto qualitativo muito grande” uma vez que, o incentivo à mobilidade acadêmica já é uma política institucionalizada no UNIS, especialmente a partir do momento em que se criou o departamento de relações internacionais:

A mobilidade eu acho bem interessante porque é um período menor que permite o aluno vivenciar uma outra cultura com maior liberdade de retorno, e no tempo as condicionantes são menores. Tem alunos aqui na América Latina que estão indo super bem! A ação da mobilidade eu acho que agora tem que entrar em um contexto cultural, onde deve haver mais interações, onde meu aluno vai com maiores informações da coordenação e com possíveis projetos para avançarmos ainda mais (Relato Entrevista, E4).

Na visão de E1 somente a partir dessas formalizações que “[...] o UNIS adentrou ao mundo da internacionalização, porque se não fosse esse departamento, continuaria os alunos indo para fora, isoladamente, sem qualquer vínculo com a instituição”. Já, segundo E2, a mobilidade acadêmica constitui a “[...] célula mãe do processo de internacionalização da UNIS”:

Mobilidade acadêmica, vamos colocar assim, é a primeira, a célula mãe. Mobilidade acadêmica para o aluno é uma oportunidade indescritível. Cada vez que podemos oportunizar mais a ida do aluno para fora, seja por seis meses ou um ano, ele vai ter certamente um diferencial em seu currículo, vai ter um diferencial em sua postura como aluno e profissional, e ele vai influenciar os seus colegas. Quando nós começamos a enviar, começamos com três que foram aqui para Argentina. Hoje mandamos 20, 30 por quê? Porque um vai influenciando o outro. O que não foi

começa a perceber no seu colega: "nossa, como ele voltou diferente, como ele aprendeu coisas, quantas oportunidades ele teve", então isso também fomenta no colega a vontade de participar, então eu acho que a mobilidade de uma importância enorme, não só de alunos como também de professores, porque o professor começa a sair da zona de conforto, por exemplo, no aprendizado de uma língua nova, seja o espanhol, inglês ou que seja, ele começa a perceber que o colega que tem o inglês ou espanhol, tem preferência nos programas de mobilidade acadêmica, então ele começa a sair da sua zona de conforto para aprender um novo idioma e isso é muito importante, e também a questão de receber o aluno estrangeiro. Até o momento nós estávamos recebendo somente alunos de fala portuguesa ou espanhol, que acaba acompanhando as aulas em português, mas agora vamos começar a receber alunos que precisaremos ofertar disciplinas em inglês, isso também mexe na comunidade como um todo, vai mexer com os que vão ser colegas desses alunos ingleses porque eles vão querer se comunicar, então eles vão sentir a necessidade de aprender o inglês, e também vai mexer com os professores, a comunidade acadêmica docente, porque o professor vai começar a sentir o seguinte: "eu preciso aprender uma nova língua para poder ofertar a minha disciplina em inglês", então isso tudo é um efeito dominó na instituição, as pessoas começam a se movimentar e a falar: "poxa, preciso sair da minha zona de conforto" (Relato Entrevista, E2).

E3, por seu turno, aponta o processo de mobilidade acadêmica como dispositivo imprescindível no auxílio ao aluno em seus processos de desenvolvimento pessoal, profissional e acadêmico:

[...] Nós temos alunos que participaram da mobilidade acadêmica e desenvolveram competências e habilidades que antes não conseguíamos enxergar. Temos alunos que estão trabalhando conosco na instituição, tem o exemplo do Dilan que era um cara muito fechado e é uma experiência viva né, porque ele foi, adquiriu vários comportamentos e voltou mais proativo, então percebemos que mexe com algumas pessoas. Da turma dele tem a Thaís que também foi, voltou e percebe-se que melhorou até a autoestima da pessoa, você coloca a pessoa para cima. Temos a Gabriela por exemplo, que foi para o Chile e viveu uma experiência muito interessante, o Chile é um país muito interessante para mobilidade acadêmica, e está conseguindo implantar isso no trabalho dela lá na empresa em que trabalha. São várias experiências! Eu acredito que muda muito. Nós que temos a experiência de participar de uma feira internacional, tive a oportunidade de estar no Chile dois dias, então voltamos com uma visão totalmente diferente (Relato Entrevista, E3)

No que diz respeito aos pontos de dificuldade, E3 ressalta:

Para os países de língua inglesa é o idioma. Entra naquilo que discutimos anteriormente que precisamos investir no idioma. Percebo, por exemplo, que hoje a estrutura curricular que temos no comex não tem nenhuma matéria em inglês. Não temos nem o inglês básico, que não sou favorável a ter, mas ela não tem nem um inglês para negócios, ou um inglês que ensine trabalhar uma negociação com um chinês, japonês ou alemão em inglês, então falta isso, uma coisa que precisamos aprimorar e desenvolver nos nossos docentes também (Relato Entrevista, E3)

Ainda dentro das ações específicas de mobilidade acadêmica, E4 sugere alguns pontos para impulsionar seu crescimento:

A coordenação agora precisa ter um apoio de alguma secretária para que possamos alçar voos maiores. Hoje precisamos começar a publicar para que as instituições lá foram começam a nos ver como parceiros. Nós do curso de engenharia mecânica investimos na mais alta tecnologia com o apoio da instituição, temos uma impressora 3D, bastante informações na parte de usinagem, então temos uma estrutura muito boa da universidade, então precisamos publicar no exterior para que realmente possamos ganhar visibilidade lá fora. O Unis tem nome, então precisamos pensar na produção. Termos esse grupo de pesquisa, realmente crescer, desenvolver tecnologias, ter um núcleo de registro de patentes para começarmos a ter patentes, encontrar uma maneira de fazer isso mais rápido, isso lá fora é muito bem visto (Relato Entrevista, E4)

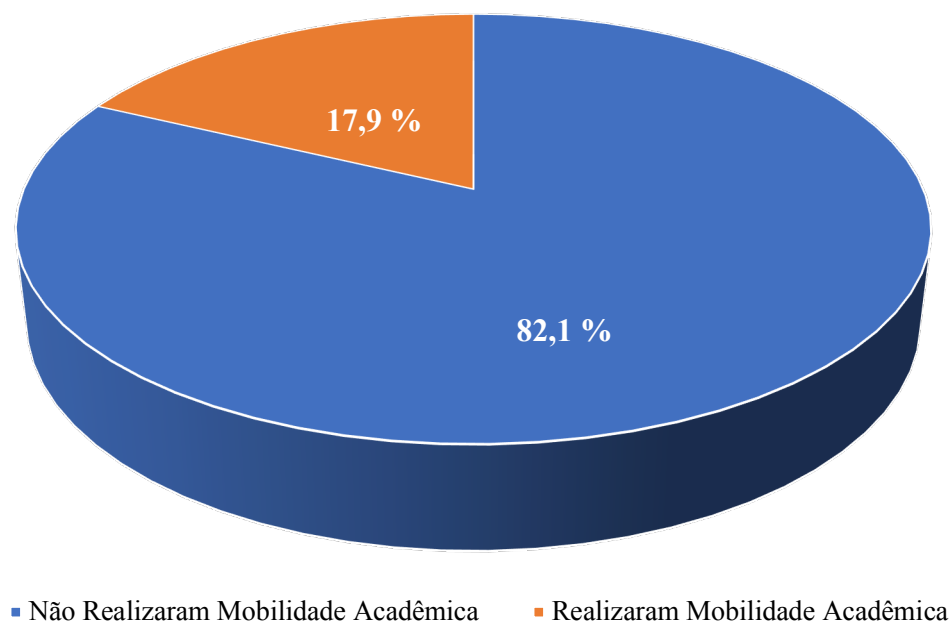
Neste sentido, diversas ações são realizadas em prol do desenvolvimento e manutenção da mobilidade acadêmica, podendo ser ilustradas no ANEXO C, D, E e F. Como exemplos de ações verificaram-se programas de incentivo a programas de mobilidade para toda comunidade acadêmica (do motorista ao reitor), práticas que apoiem processos de internacionalização em casa (WACHTER, 2003), realização e incentivos a participação em congressos internacionais, contratação de estagiários intercambistas em áreas de apoio, até mesmo a adaptação da comunicação institucional em diferentes idiomas.

Sobre o incentivo ao programa de mobilidade acadêmica, além da tradicional forma de subsidiar os custos para alguns participantes ou, até mesmo, financiar todo o dispêndio destes programas, a IES estudada trabalha com uma política que vai além, oferecendo bolsas de estudos, alojamento, estágios remunerados e em alguns casos passagem aérea. Com intuito de internalizar e integrar a cultura da internacionalização permitem que o acesso à mobilidade seja para todos. Segundo E4: “[...] desde o porteiro até o reitor tem esse engajamento e a mudança na cultura da instituição. A internacionalização vai ampliando os horizontes dos colaboradores”. Ainda segundo ele “[...] quando você vê um aluno dizendo: eu estou me preparando para ir na próxima oportunidade de internacionalização, eu quero ir porque eu estou falando inglês, eu estou estudando a cultura da Hungria. Isso mostra como a instituição mudou a concepção e a cultura dela internamente. Os alunos estão enxergando a internacionalização como uma forma de crescimento profissional e pessoal” (E4).

E5 conclui lembrando que “[...] quando em 2016 nós fomos para o Paraguai, foi um número muito grande de funcionários e alunos, inclusive muitos não tinham viajado de avião. As pessoas nunca tinham saído do país. Então eu achei que foi super legal”.

Conforme anteriormente apontado, o estudo envolveu também a aplicação de questionário junto a uma amostra de 212 estudantes de graduação dos cursos de Administração, com linha de pesquisa em Comércio Exterior, Nutrição e Engenharia Mecânica, regularmente matriculados no UNIS-MG. Destaca-se que desse total 38 são egressos de programas de mobilidade acadêmica. Dessa forma, em termos percentuais, do total dos componentes da amostra, a maior proporção (82,1%) é composta por estudantes que ainda não realizaram mobilidade acadêmica e, portanto, por 17,9% que já a desenvolveram, conforme ilustra o Gráfico 4.

Gráfico 4 - Perfil dos respondentes

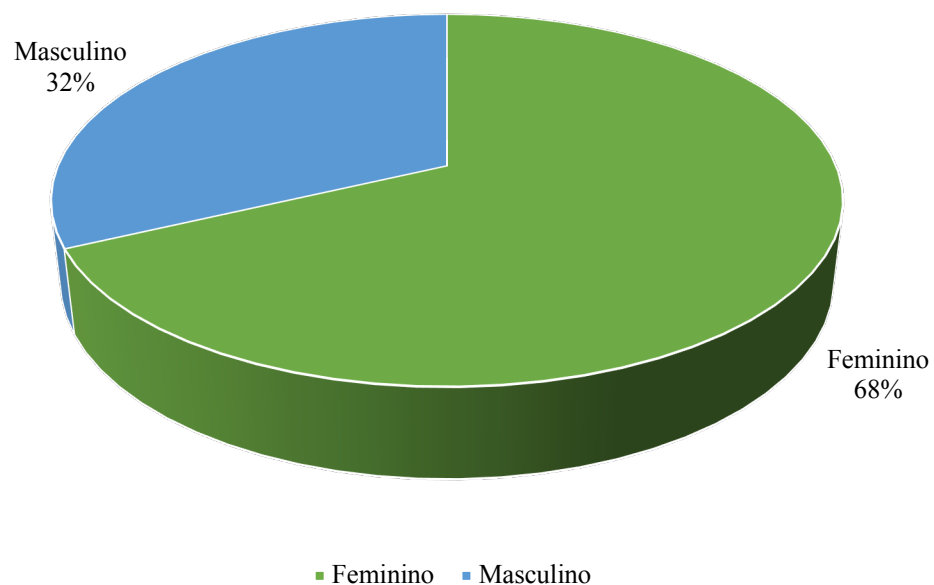


Fonte: Dados da pesquisa.

Cabe salientar, ainda, que a amostra total representou 32,2% do universo da pesquisa. Em termos funcionais, o percentual de estudantes do curso de administração com linha pesquisa em comércio exterior, engenharia mecânica e nutrição, em relação ao número total de estudantes de cada um desses cursos, foi de, respectivamente, 42,4%, 5,1% e 52,5%. Dessa forma, vale observar que se trata de uma amostra mais que representativa da população de cada categoria investigada.

Já em relação ao sexo, a amostra total foi constituída predominantemente por estudantes do sexo feminino (68%), sendo apenas 32% composta por indivíduos do sexo masculino, conforme Gráfico 5.

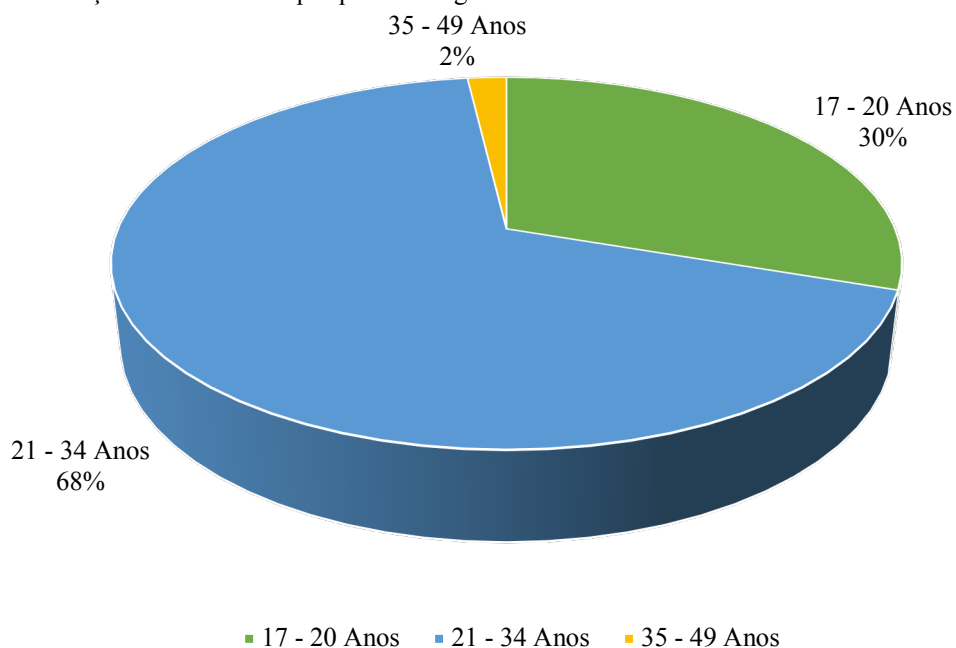
Gráfico 5 - Distribuição dos estudantes pesquisados quanto ao sexo



Fonte: Dados da pesquisa.

No que se refere à faixa etária, a maior proporção dos respondentes (67,9%) tem entre 21 a 34 anos, 30,2% entre 17 e 20 anos, e somente 1,9%, entre 35 e 49 anos, conforme Gráfico 6.

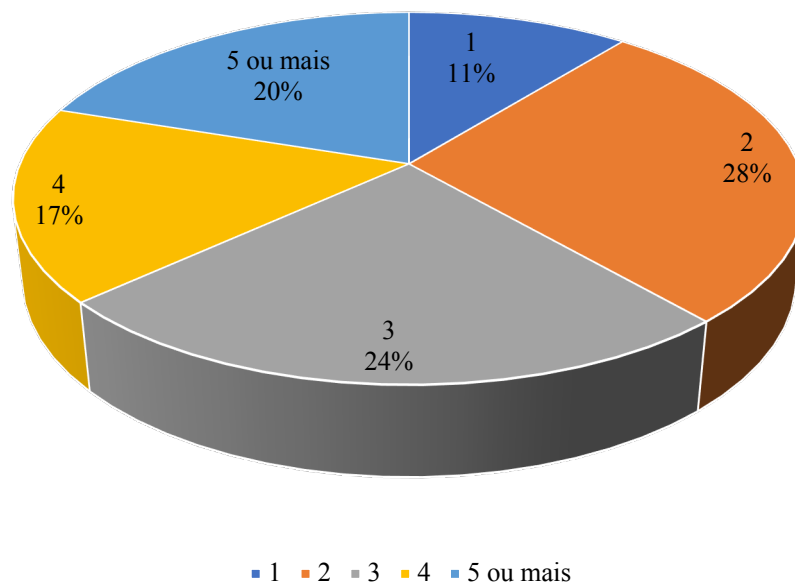
Gráfico 6 - Distribuição dos estudantes pesquisados segundo faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa.

Tomando-se a distribuição dos estudantes pesquisados segundo a renda familiar, em salários mínimos, vale ressaltar a predominância entre os pesquisados na categoria de entre dois (27,8%) e três (24,6%) salários mínimos, seguidos de 19,9%, com renda familiar igual ou superior a cinco salários mínimos (19,9%), conforme Gráfico 7.

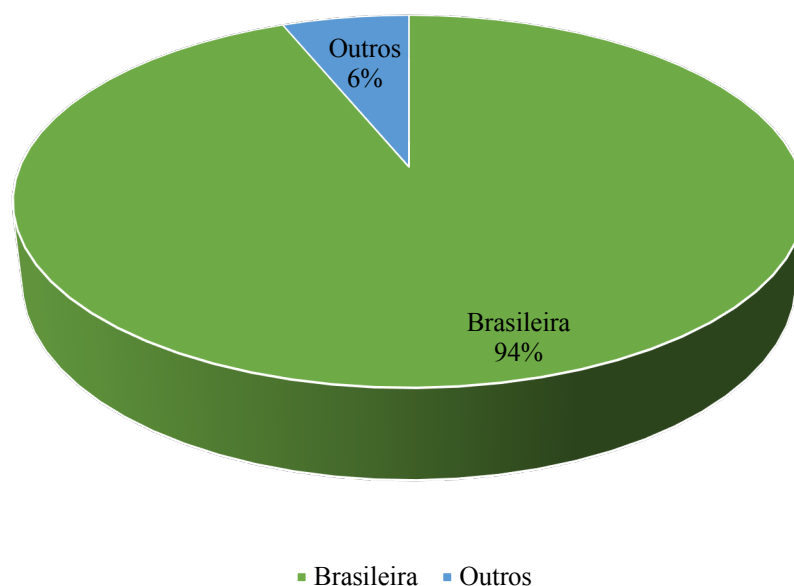
Gráfico 7- Distribuição dos estudantes pesquisados segundo renda familiar em salário mínimo



Fonte: Dados da pesquisa.

Já a maior proporção dos componentes da amostra (93,8%) é de nacionalidade brasileira, sendo apenas 6,2% estrangeiros, cursando programas de mobilidade acadêmica junto aos cursos pesquisados. Tais resultados podem ser melhor visualizados no Gráfico 8.

Gráfico 8 - Distribuição dos estudantes pesquisados segundo nacionalidade



Fonte: Dados da pesquisa.

No que tange à mobilidade acadêmica, propriamente dita, o Quadro 9 indica características em comuns dos alunos dos cursos pesquisados que a realizaram, bem como daqueles que ainda não se inseriram no programa.

Quadro 9 - Pontos comuns de alunos entrevistados que realizaram e não realizaram mobilidade acadêmica

		Realizaram Mobilidade	Não Realizaram Mobilidade
Curso	Adm/Comex	26 68,4%	64 36,8%
	Nutrição	6 15,8%	105 60,3%
	Engenharia Mecânica	6 15,8%	5 2,9%
Idade	17 – 20 Anos	7 18,4%	57 32,8%
	21 – 34 Anos	30 78,9%	114 65,5%
	35 – 49 Anos	1 2,6%	3 1,7%
Sexo	Masculino	15 39,5%	52 29,9%
	Feminino	23 60,5%	122 70,1%
Renda Familiar	1	5 13,2%	18 10,3%
	2	9 23,7%	50 28,7%
	3	9 23,7%	43 24,7%
	4	6 15,8%	30 17,2%
	5 ou mais	9 23,7%	33 19,0%
Nacionalidade	Brasileiro	25 65,8%	174 100%
	Outros	13 34,2%	-

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os dados do Quadro 9, pode-se verificar que o curso de Administração, com linha de pesquisa em comércio exterior, teve a maior participação de alunos que já realizaram mobilidade acadêmica, representando em números absolutos 26 estudantes, o que corresponde a 68,4 % do total. Já o curso de nutrição teve o maior número de acadêmicos não envolvidos, (105) alunos, significando 60,3% do total.

No quesito faixa etária, percebe-se que os alunos que mais responderam que realizaram e não realizaram mobilidade acadêmica estão entre 21 a 34 anos, faixa etária considerada padrão para ter uma experiência internacional. Com relação ao sexo, por sua vez, percebe um envolvimento maior do sexo feminino pelo interesse em realizar uma mobilidade acadêmica. Já quanto, à renda familiar que mais prevalece é de 2 a 3 salários, nota-se que para ter uma oportunidade internacional e realizar uma mobilidade acadêmica não é necessário ter uma condição financeira tão superior. Por fim, registra-se a participação de 13 alunos, representando 34,2% de alunos estrangeiros, que atualmente estão cursando mobilidade acadêmica no Unis que responderam a

pesquisa.

Por meio do Quadro 10, pode-se analisar características específicas dos alunos que empreenderam o programa de mobilidade acadêmica oferecido pelo UNIS-MG.

Quadro 10 - Pontos específicos de alunos que realizaram mobilidade acadêmica

Realizaram Mobilidade		
País de Destino	Portugal Chile Outros	10 26,3% 6 15,8% 22 57,9%
Motivo da escolha do país de destino	Língua Local Reputação da Instituição de ensino Outros	25 65,8 % 3 10,5% 10 23,7%
Motivação para realizar o intercâmbio	Ampliar minha visão de mundo Aprimorar meus conhecimentos Outros.	14 36,8% 7 18,4% 17 44,8%
O que favoreceu para ter essa experiência ?	Minha Universidade Vontade de conhecer o mundo Outros	16 42,1% 8 21,1 % 14 36,8 %
Principais Dificuldades	Língua Local Adaptação Cultural Outros	15 39,5% 11 28,9% 12 31,6%
Atitude para enfrentar as dificuldades	Fazer Amizades Pesquisar e Estudar mais sobre o País Outros	21 55,3% 13 34,2% 4 10,6%

Fonte: Dados da pesquisa.

Pelos dados apresentados no Quadro 10 tem-se, em relação aos alunos envolvidos no programa de mobilidade, elevada dispersão por países (57,9%) - Argentina, Colombia, Estados Unidos,

Hungria e Paraguai -, bem como significativa concentração assim em Portugal, muito provavelmente devido à facilidade com o idioma do país de destino. Nesse sentido, o motivo que mais favorece a experiência é a língua local, motivo sociocultural corroborado no referencial teórico deste estudo.

Referente às motivações para se realizar uma mobilidade acadêmica, 17 alunos citam motivos como aprender uma nova cultura, um novo idioma ou conhecer novos lugares; 14 enfatizam a possibilidade de ampliar a visão de mundo. Em outros termos, da dispersão de fatores apontados apresentados, fica ressaltado, um em particular: o papel da universidade nesse processo, não só pelo apoio acadêmico, mas também psicológico, em particular, durante o período da estada no exterior.

As principais dificuldades encontradas pelos alunos foram a língua local, seguido de adaptação cultural e outros como saudade da família e dificuldades com alimentação. Por fim, uma análise relacionada ao parágrafo anterior, evidencia aspectos problemáticos apontados às possibilidades de amadurecimento pessoal e profissional.

O Quadro 11, por sua vez, sintetiza características dos alunos dos cursos pesquisados que não envolvidos em programa de mobilidade acadêmica.

Quadro 11 - Pontos específicos de alunos que não realizaram mobilidade acadêmica

Não Realizaram Mobilidade		
Principal motivo que não realizou mobilidade acadêmica	Não tenho condições financeiras	104 59,8%
	Não posso deixar meu emprego	34 19,5%
	Outros	36 20,7%
Motivação para realizar o intercâmbio	Ampliar minha visão de mundo	39 22,4%
	Aprimorar meus conhecimentos	101 58,0%
	Outros	34 19,6%
Você faria um intercâmbio	Sim	139 79,9%
	Não	6 3,4 %
	Talvez	29 16,7 %
Qual seria o país de destino	Portugal	54 31,0%
	Estados Unidos	29 16,7%
	Canadá	11 6,3%
	Europa	22 12,6%
	Outros	58 33,4%

Fonte: Dados da pesquisa.

Pelos dados do Quadro 11, grande parte dos pesquisados justifica a não participação em iniciativas de mobilidade por falta de condições financeiras. Ao contrário, o principal fator de motivação à participação diz respeito à oportunidade de aprimorar os conhecimentos em sua área de estudo, assim como habilidades interpessoais.

Do conjunto dos respondentes, 139, representando 79,9% do total revela que fariam uma mobilidade acadêmica, caso tenha oportunidade. Apenas 6, representando 3,4% do total da amostra, salientaram que não fariam programa dessa natureza e 29; isto é, 16,7%, disseram que talvez o fariam.

Com relação ao país de destino, a grande maioria escolheria Portugal, o mesmo destinado da grande maioria dos alunos que já realizaram o programa. Motivo: a língua. Outros países mencionados foram os EUA, Canadá, Irlanda, Suíça e países da América do Sul e da Europa.

Por fim, o Quadro 12, apresenta um comparativo entre os alunos que realizaram e que não realizaram mobilidade acadêmica.

Quadro 12 - Comparativo dos alunos que realizaram uma mobilidade acadêmica e os que não realizaram

Itens Analisados	Realizaram Mobilidade	Não-Realizaram Mobilidade
Relevância percebida	5,66	5,22
Destino	Portugal	Portugal
Motivação-chave	Ampliar minha visão de mundo	Aprimorar meus conhecimentos
Obstáculo-central	Língua Local; Adaptação Cultural;	Condições Financeiras; Não poder deixar o emprego;
Realizaria, refaria ou indicaria	38 100%	139 79,9%

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados do Quadro 12 revelam que os alunos que realizaram mobilidade acadêmica avaliam, em uma escala de 1 a 6, em 5,66 a importância do programa para seu crescimento acadêmico, pessoal e profissional. Mesmo não realizando mobilidade acadêmica alunos desse grupo avaliam sua importância em 5,22. Em ambos os casos, uma vez mais, o destino mais procurado - e escolhido - é Portugal.

Em relação aos alunos que realizaram mobilidade acadêmica a principal motivação é a de ampliar a visão de mundo. Já para os alunos que ainda não a realizaram a possibilidade é de aprimorar seus conhecimentos na sua área de estudo.

Já quanto aos principais obstáculos, tem-se o idioma do país de destino e a adaptação cultural. Já para os alunos que ainda não realizaram mobilidade acadêmica são obcjes principais a condição financeira e o fato de não poder deixar o atual emprego para ter essa oportunidade.

Por fim, a totalidade dos alunos que já realizaram mobilidade acadêmica apontaram que estariam abertos a um novo intercâmbio internacional. Para aqueles que ainda não

desenvolveram programas dessa natureza, 79,9% revelou interesse em oportunidades futuras.

Capítulo 6

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No processo de internacionalização da IES alvo deste estudo - o UNIS-MG - a estratégia de mobilidade acadêmica evidencia-se como um de seus principais pilares estratégicos. Isto, ainda que expressa por meio de iniciativas isoladas ou por conjunto esporádico de atividades advindas de oportunidades emergentes.

De toda forma, a partir do conjunto dos dados obtidos foi possível corroborar achados de estudos anteriores, constantes do referencial teórico deste estudo, que apontm para a relevância do engajamento e compromisso contínuo dos atores-chave da instituição. Em particular, a internalização do processo de internacionalização como contínuo e orientado não somente ao enriquecimento acadêmico dos discentes, mas também ao crescimento da instituição e de seu papel no desenvolvimento socioeconômico local.

Em termos da política de internacionalização do Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG, muito embora, a inexistência de documentos especificamente direcionados à sua formalização, constata-se, no discurso de suas principais lideranças, consciência quanto à necessidade e importância de se fortalecer iniciativas e ações destinadas à sua promoção. Os dados evidenciam ser um tema já introjetado e presente no cotidiano das decisões e iniciativas estratégicas.

Não obstante, o desdobramento das estratégias ainda se apresentam de forma inicial na grande maioria dos cursos da instituição. Assim sendo, não se pode afirmar que a dimensão internacional esteja sendo incorporada em todos os aspectos e em todos os departamentos da instituição de forma homogênea.

Tal óbice, não obscure, todavia, esforços de áreas como a Diretoria de Relações Internacionais,

bem como de coordenações de cursos mais vulneráveis à competição por instituições mais avançadas no quesito internacionalização. Isto tem permitido ao UNIS-MG ser reconhecido regional e nacionalmente como instituição engajada nos esforços de internacionalização, fato explicitado em relatos que apontam “[...] a internacionalização como um processo bem vindo, necessário e fundamental para o avanço do conhecimento e para a melhoria dos cursos”. Entrevistados também reconhecem “[...] a internacionalização como uma das prioridades para o UNIS-MG”.

O desenvolvimento e a institucionalização de uma política de internacionalização, por parte do UNIS, são, todavia, considerados essenciais, como elementos de estímulo à disseminação dos esforços ao conjunto das unidades que integram o Centro Universitário. No entanto, ainda prevalece percepções “[...] de que tem faltado melhor divulgação de tal política e não só de ações pontuais: Faz-se necessário a criação de diretrizes para todas as unidades acadêmicas e administrativas”. Além disso, relatos apontam para a necessidade de “[...] uma definição mais clara acerca do que o centro universitário considera como internacionalização para que sua política fosse, efetivamente, institucionalizada e para que houvesse um direcionamento de esforços de todo o grupo nesse sentido”.

Uma das principais limitações à maior expansão do processo de internacionalização, refere-se, no entanto, conforme evidenciado por diversos entrevistados “[...] ao volume de recursos financeiros necessários, sejam eles recursos próprios - por exemplo, para participação de docentes e discentes em eventos e redes de pesquisa internacionais -, ou provenientes de órgãos de fomento nacional”. Para contornar tal desafio, relatos apontam para “[...] para a relevância das ações direcionadas ao estabelecimento de parcerias com organizações e iniciativa privada para minimizar essas questões como, por exemplo, a criação do Conselho Empresarial do Sul de Minas – CESUL”.

A análise do processo de internacionalização, tendo por base o previsto no modelo de Knight (1994), revela pontos de alta fragilidade no que tange à tanto à implementação de estratégias organizacionais; revisão de impactos dos procedimentos destinados a assegurar a qualidade dos

processos; ações de reforço das iniciativas, por meio de formas de reconhecimento e recompensas; quanto às iniciativas de integração, por meio de verificação sistêmica de impactos no ensino, pesquisa e serviços.

Como pontos já presentes na agenda da instituição e ou em desenvolvimento evidenciam-se as iniciativas de análise do contexto, incluindo a urgente formalização de políticas formais de internacionalização; o aprimoramento do planejamento, melhor estabelecimento prioridades e recurso; assim como operacionalização de atividades acadêmicas e de prestação de serviços, associados ao processo. Alguns fatores, por sua vez, são apontados pelos respondentes como já satisfatórios: o grau de consciência e comprometimento da alta administração.

Observando os pontos de fragilidade demonstrados pela análise com base no modelo de Knight (1994) constata-se que os esforços de internacionalização ainda não são, sistematicamente, avaliados. Seus impactos sobre a qualidade do ensino, a pesquisa e os serviços ofertados pela instituição ainda são precariamente mensurados, muito embora percepções favoráveis dos entrevistados quanto a benefícios dos investimentos realizados. Diante dessas fragilidades pode-se inferir que o UNIS ainda se encontra em estágio no qual a internacionalização é internalizada como um fim em si mesma, sem a existência de dispositivos que permitam melhor mensurar os meios, bem como o custo-benefício das ações empreendidas.

Vale ressaltar, ainda, que as fragilidades verificadas assemelham-se a achados obtidos por Miura (2006), em pesquisa sobre o processo de internacionalização da Universidade de São Paulo, assim como do estudo de Siegler (2009), na Universidade de Uberlândia (MG).

Não obstante os desafios, dados apontam para um crescimento expressivo na internacionalização do UNIS-MG, com destaque para o número de iniciativas institucionais e de ensino ao longo dos últimos cinco anos, os quais se evidenciam na projeção internacional da instituição tanto no interior do sul de Minas Gerais, quanto no cenário nacional e internacional.

Relatos sugerem, em particular para os próximos cinco anos, que o trabalho continue e ganhe impulso, incorporando novos aspectos estratégicos e operacionais, envolvendo o conjunto dos atores direta e indiretamente envolvidos, permitindo ao final desse período alcançar o que Knight (1994) denomina de “consolidação da cultura que encoraja a internacionalização.”

A partir do conjunto dos achados fica notório, portanto, pontos de expansão e também de fragilidades. Por ser um processo recente, o ponto mais sensível é certamente a constatação de que não há, até o momento, por parte da alta direção da instituição, uma estratégia e políticas formalizadas e explícitas, que abranjam o conjunto das unidades, direcionando os principais objetivos e metas de internacionalização. A construção de uma política formal que defina o que é a internacionalização na sua missão e quais as diretrizes é, no entender do conjunto dos respondentes, etapa fundamental para que as unidades possam, efetivamente, e de forma articulada, “[...] integrar esforços para que a internacionalização seja um processo auto-sustentável, e não uma seqüência de ações isoladas e desconectadas entre si”.

Diferentemente de outras épocas (*e.g.* década de 2000, marcada por ações individuais), de modo geral, a internacionalização no UNIS-MG “[...] não pode mais ser considerada fruto de esforços individuais e isolados de professores”. A criação da Diretoria de Relações Internacionais, em 2013, parece denotar a importância de um órgão para sistematização e administração da internacionalização, bem como pode ser compreendida como um sinal da importância de um “[...] rumo comum à construção de um plano estratégico que articule as razões, a abordagem, o modelo de internacionalização adequado para o estágio da instituição como um todo, bem como de suas respectivas unidades acadêmicas”.

O conjunto dos dados sobre a estratégia de mobilidade acadêmica, eixo fundamental do processo de internacionalização do UNIS-MG, além de corroborar achados de estudos revisados e constantes do referencial teórico deste estudo, sinaliza para os impactos sociais, pessoais e profissionais da internacionalização no contexto em que se insere a instituição. Apontam, nesse sentido, para o acerto da estratégia, notadamente, na proximidade que a mesma induz entre a instituição e a comunidade local e internacional, assim como ao fomentar junto a

professores e departamentos, a necessidade de aperfeiçoamento contínuo de conteúdos e metodologias de ensino-aprendizagem mais consistentes aos desafios de um mundo cada vez mais integrado e em *real time*. Os dados dos questionários evidenciam ainda limitações importantes, não somente em nível institucional, mas também socioeconômicos, tais como a baixa renda de grande parte de interessados no programa, porém, impedidos, financeiramente, de empreende-los; a carência de formas de fomento estatal a programas de intercâmbio internacional, em nível de graduação, bem como obstáculos decorrentes de fatores associados à língua inglesa.

Tal conjunto de achados e resultados, além de relevante na ampliação da cadeia nomológica de estudos sobre o tema no Brasil, apresenta-se significativo quanto às suas implicações práticas. Se a internacionalização já consta da agenda da IES alvo desta investigação, ainda é um processo em fase de estruturação. Tal diagnóstico poderá fornecer indicadores importante para análises do estágio atual da instituição.

De fato, sob as bases teóricas de Knight (1994) foi possível uma compreensão mais sistêmica e integrada dos vários elementos que compõem o processo de internacionalização do UNIS-MG. Espera-se que a partir desse diagnóstico, a instituição possa se reposicionar, traçar um tipo de planejamento estratégico que viabilize, entre outras aspectos, a análise de suas potencialidades e limitações estruturais, ao mesmo tempo em que permita a percepção de oportunidades e ameaças no cenário local e internacional para, assim, estipular iniciativas mais bem articuladas e sustentáveis.

Como todo estudo, a pesquisa tem limitações, a principal, muito provavelmente, associa-se à opção pela delimitação do caso estudado a apenas alguns dos departamentos da instituição. Sugere-se, desse modo, que estudo mais abrangente, com maior aporte de recursos e tempo, possa ser desenvolvido junto ao conjunto dos campi e departamentos do UNIS-MG. De toda forma, os esforços aqui empreendidos denotam a relevância tanto do modelo teórico adotado, quanto dos instrumentos de coleta de dados nele baseados.

Igualmente, futura pesquisa poderia considerar os dados de todos os conveniados com o UNIS-MG, a fim de medir a eficácia das parcerias internacionais firmadas pela instituição. Outra possibilidade seria analisar dados específicos no âmbito da pós-graduação e da pesquisa visando comparar a evolução dos mesmos e, por fim, a participação da instituição de ensino no processo de internacionalização das empresas locais.

De toda forma, como parte integrante de programa de mestrado profissional, espera-se que a pesquisa possa servir de referência ao UNIS-MG, assim como a outras instituições de ensino superior brasileiras mobilizadas em processos de internacionalização e, em particular, em ações de mobilidade acadêmica, permitindo-lhes compreendê-las de forma mais sistêmica, de modo a evidenciar sua real eficácia - nos níveis pessoal, institucional e societal -, assim como desvelar aspectos estruturais, por elas obnubilados, evidenciando os desafios menos superficiais da internacionalização no setor.

REFERÊNCIAS

- ADAMI, M. F.; KIGER, A. The use of triangulation for completeness purposes. *Nurse Researcher*, 12(5), 19-29, 2005.
- ALON, I.; McALLASTER, C.M. Measuring the global footprint of an MBA. *Journal of Studies in International Education*, vol. 12, n.2, Junho de 2008.
- ALTBACH, Philip G.; KNIGHT, Jane. The internationalization of higher education: Motivations and realities. *Journal of studies in international education*, v. 11, n. 3-4, p. 290-305, 2007.
- ALTBACH, Philip. Perspectives on internationalizing higher education. *International Higher Education*, n. 27, 2015.
- ALVES, Alessandro F. Notas de Aula do Módulo de Métodos Quantitativos Aplicados a Negócios. MBA em Gestão Estratégica e Inteligência em Negócios. Varginha: Grupo UNIS, 2017.
- BÉGIN-CAOUCETTE, Olivier. The internationalization of in-service teacher training in Québec cégeps and their foreign partners: An institutional perspective. *Prospects*, v. 42, n. 1, p. 91-112, 2012.
- BRECHT, R. et al. Predictors of Foreign Language Gain during Study Abroad. Washington, D.C.: National Foreign Language Center. 1993.
- BRUNER, Robert F, IANNARELLI, J. Globalization of Management Education, *Journal of Teaching in International Business*, 22:4, 232-242, DOI: 10.1080/08975930.2011.653908, 2011. Disponível em > <https://doi.org/10.1080/08975930.2011.653908> > Acesso em Março/ 2017.

BYUN, Kiyong; KIM, Minjung. Shifting patterns of the government's policies for the internationalization of Korean higher education. *Journal of Studies in International Education*, v. 15, n. 5, p. 467-486, 2011.

CARLSON, Jerry S.; WIDAMAN, Keith F. The effects of study abroad during college on attitudes toward other cultures. *International journal of intercultural relations*, v. 12, n. 1, p. 1-17, 1988.

CARSELLO, Carmen; CREASER, James. How College Students Change During Study Abroad. *College Student Journal*, 1976.

CARTER, Holly M. Implementation of international competence strategies: Faculty. *Bridges to the future: Strategies for internationalizing higher education*, p. 39-51, 1992.

CATROGA, M. A Internacionalização no Ensino Superior Politécnico Português. Universidade Técnica de Lisboa. (Dissertação de Mestrado), 2010.

CERDIN, J-L.; DINÉ, M. A.; BREWSTER, C. Qualified immigrants' success: Exploring the motivation to migrate and to integrate. *Journal of International Business Studies*, 45, 151-168, 2014.

CERVO, A. L., BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. Metodologia científica. 6ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHARLE, Christopher; VERGER, Jacques. História das Universidades. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1996.

DAVIES, John. A European agenda for change for higher education in the XXIst century: comparative analysis of twenty institutional case studies. *CRE-action*, 111: 47- 92, 1997.

DAVIES, John. A Revolution in Teaching and Learning in Higher Education: The Challenges and Implications for the Relatively Traditional University. *Higher Education in Europe*, vol. XXVI, no 4, 2001.

De WIT, Hans. Changing rationales for the internationalization of higher education. *International Higher Education*, 15(2). 1999.

De WIT, Hans. Internationalization of Higher Education in the United States of America and Europe: a historical , comparative, and conceptual analysis. *Greenwood Studies in Higher Education*, 2002.

DENMAN, Brian. Globalisation and its impact on international university cooperation. *Globalization*, v. 2, n. 1, p. 1-14, 2002.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550, 1989.

FAORO, Daiane Thaise de Oliveira; DAL-SOTO, Fábio; ALF LIMA FERREIRA, Ana Paula. Processos de internacionalização de instituições de ensino superior (IES): O caso da universidade de Caxias do Sul (UCS). *Estudo & Debate*, v. 22, n. 1, 2015.

FERREIRA, M.P.; REIS, N; SERRA, F. On the adaptation of the firm's strategies to the International Business Environment: A knowledge- based and evolutionary perspective. *European Journal of International Management*, forthcoming, 2011.

FREIRE JUNIOR, José Celso. Internacionalização de Instituições de Ensino Superior no Brasil. 2015. Disponível em: <<http://www.unespciencia.com.br/2015/04/internacionalizacao-de-instituicoes-de-ensino-superior-no-brasil/>> Acesso em: Fevereiro/2017.

GACEL-ÁVILA, Jocelyne. L. La Dimension Internacional de Las Universidades Mexicanas. *Revista de la Educacion Superior em Línea*. Num 115. Organización Universitária Interamerica, Ampei: Fundacion Ford, 1999.

HARFI, Mohamed. Attractivité pour les étudiants étrangers et potentiel de la recherche en France. Le quatre pages, n.2, 15/07/2004.

HARFI, Mohamed; MATHIEU, Claude. Mobilité internationale et attractivité des étudiants et des chercheurs. Centre d'Analyse Stratégique: Horizons Stratégiques, n.1, juillet 2006.

HIRA, Anil. The brave new world of international education. The World Economy, v. 26, n. 6, p. 911-931, 2003.

HUANG, Futao. Internationalisation of Higher Education in the Era of Globalisation: What have been its Implications in China and Japan?. Higher Education Management and Policy, v. 19, n. 1, p. 47, 2007.

IAU. (2003). Internationalization of Higher Education Practices and Priorities: 2003 IAU Survey Report.

JOFIN, J. (2009). Internationalization of Higher Education: an evaluative study of internationalization efforts at the University of Chester. University of Chester, United Kingdom. (Tese de Mestrado)

KNIGHT, J. Internationalization Brings Important Benefits as Well as Risks. International Higher Education, 8-10. 2007.

KNIGHT, Jane. Internationalisation: Key Concepts. Internationalisation of European Higher Education. Raabe. ISBN: 978-3-8183-0543-7. 2010.

KNIGHT, Jane. Internationalisation: management strategies and issues. International Education Magazine, v. 9, 1993.

KNIGHT, Jane. Internationalization remodeled: definition, approaches and rationales. Journal of Studies in International Education, v. 8, n.1, 2004.

KNIGHT, Jane. Internationalization: Elements and checkpoints (Research Monograph, No.7). Ottawa, Canada: Canadian Bureau for International Education, 1994.

KNIGHT, Jane. Modèle d'internationalisation ou comment faire face aux réalités et enjeux nouveaux. In: Ocde / Banque Mondiale. L'enseignement supérieur en Amérique latine: la dimension internationale. França: OCDE / Banque Mondiale, 2005.

KNIGHT, J., & LEVY, D. Internationalization: A Decade of Changes and Challenges. International Higher Education, (50), 6-7, 2008.

KNIGHT, Jane; DE WIT, Hans (Ed.). Internationalisation of higher education in Asia Pacific countries. European Association for International Education, 1997.

KRIPPENDORFF, K. *Content analysis: an introduction to its methodology*. 3a. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2013.

LARSEN, Kurt; VINCENT-LANCRIN, Stéphan. Le commerce international de services d'éducation: Est-il bon? Est-il méchant? Politiques et gestion de l'enseignement supérieur. 14 (3), déc.2002.

LEASK, B., The State of the Art in Internationalising the Curriculum International Perspectives in International Education: the Professional Edge, IDP Education Australia, 1999.

LIPIETZ, A. Miragens e milagres: problemas de industrialização no Terceiro Mundo. Paris: Descoberta, 1985.

MALHOTRA, N. Pesquisa de marketing: foco na decisão. 3ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MIURA, Irene Kazumi. O processo de internacionalização da Universidade de São Paulo: um estudo de três áreas de conhecimento. [Tese de Livre Docência, São Paulo, FEA-RP], 2006.

MIURA, Irene Kazumi. O processo de internacionalização da Universidade de São Paulo: um estudo em três áreas de conhecimento. Encontro da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração, v. 33, 2009.

MOORE, David. A Prática da Estatística Empresarial: como usar dados para tomar decisões. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2006.

MOROSINI, M. C. Estado do conhecimento sobre internacionalização de educação superior: conceitos e práticas. Educar, Curitiba, n. 28, 2006.

MUÑOZ, M. C. Políticas francesas de acolhimento dos estudantes estrangeiros (1970-2002) In: Almeida, Ana Maria F. Almeida et al. Circulação internacional e formação intelectual das elites brasileira. Campinas: Editora da Unicamp, 2004, p.188-212.

MURPHY, Moira. Experiences in the internationalization of education: Strategies to promote equality of opportunity at Monterrey Tech. Higher Education, v. 53, n. 2, p. 167-208, 2007.

NEAVE, G. 'The Bologna declaration: some of the historic dilemmas posed by the reconstruction of the community in Europe's systems of higher education', Educational Policy 141-164. 2003.

NYEGRAY, João Alfredo Lopes. Projetos internacionais: estratégias para a expansão empresarial. 1 ed. Curitiba: InterSaberes, 2016.

OCDE, Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Migração Internacional: A Face Humana da Globalização, 2009. Acesso em: 23 mar. 2017. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/19/34/43568967.pdf>>.

PIMENTA, R.; DUARTE, R. O processo de internacionalização de escolas de negócios: o caso da Fundação Dom Cabral. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2007.

QIANG, Z. Internationalization of higher education: Towards a conceptual framework. *Policy Futures in Education*, v. 1, n. 2, p. 248-270, 2003.

RAMSDEN, P. *Learning to teach in higher education*. London & New York, Routledge ISBN 0-415-06414-7, 1992.

REIS, Ana Maria dos; PIACITELLI, Lucia. *Contradições do espaço histórico da universidade no contexto da internacionalização*. Universidade de Sorocaba. 2006.

REPPOLD FILHO, Alberto Reinaldo *et al.* A Escola de Educação Física da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e a internacionalização da educação superior. *Movimento*. Vol. 16 n. esp.(2010), p. 217-238, 2010.

RUDZKI, R.E.J. *e strategic management of internationalization: towards a model of theory and practice*. United Kingdom, 1998. **Tese** – School of Education, University of Newcastle upon Tyne.

SALISBURY, M. H., UMBACH, P. D., PAULSEN, M. B., & PASCARELLA, E. T. Going global: Understanding the choice process of the intent to study abroad. *Research in higher education*, 50(2), 119-143, 2009.

SANTOS, F. S.; ALMEIDA, N. DE. F. *A quarta missão da universidade: Internacionalização universitária na sociedade do conhecimento*. Ed. UNB, 2012.

SCHWARTZMAN, S. *Quality, Standards and Globalization in Higher education*. Conference of the International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education (INQAAHE), Conference Centre, Dublin Castle, 2003.

SIEGLER, J.M.B. *O processo de internacionalização das instituições de ensino superior: um estudo de caso na Universidade Federal de Uberlândia*. Ribeirão Preto, 2009.

SOBRINHO, José Dias. Dilemas da Educação Superior no Mundo Globalizado: Sociedade do Conhecimento ou Economia do Conhecimento? São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005.

SOUZA, A. A. P; ANTUNES, M. M. C; QUEIROZ, F. G. C. A História de um sonho. 1 Ed. Santos, SP. Editora Brasileira de Arte e Cultura. (2015).

STALLIVIERI, Luciane. Estratégias de Internacionalização das Universidades Brasileiras. Caxias do Sul: Educs, 2004.

TAYLOR, John. The Management of Internationalisation in Higher Education. Internationalisation of European Higher Education. Raabe. ISBN: 978-3-8183-0543-7, 2010.

TEICHLER, Ulrich. The changing debate on internationalisation of higher education. Higher education, v. 48, n. 1, p. 5-26, 2004.

VAN DAMME, Dirk. Quality issues in the internationalisation of higher education. Higher education, v. 41, n. 4, p. 415-441, 2001.

VAN DER WENDE, M. Missing links: the relationship between national policies for internationalization and those for higher education in general e International comparative analysis and synthesis. *In*: T. Källemark & M. van der Wende (Eds) National Policies for the Internationalization of Higher Education in Europe. Stockholm: National Agency for Higher Education , p. 10-31, 1997.

VAN, GINKEL, H. Networking alliances and consortia of universities: Focusing and strengthening international cooperation. In: International Workshop on Academic Consortia proceedings. Hong Kong: David C. Lam Institute for East-West Studies, Hong Kong Baptist University, 1998.

VEIGA, Rita. Internacionalização das instituições de ensino superior em Portugal: proposta de metodologia para a construção de indicador do grau de internacionalização. 2011 (Tese de Doutorado).

VERGARA, S. Métodos de pesquisa em administração. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WACHTER, B. An introduction: Internationalization at home in context. *Journal of Studies in International Education*, 7(1), 5-11, 2003.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Questionário para alunos que realizaram mobilidade acadêmica **Mobilidade Academica**

1) Qual sua idade ?

- a) ☐ 17 - 20 Anos
- b) ☐ 21 - 34 Anos
- c) ☐ 35 - 49 Anos
- d) ☐ 50 - 64 Anos
- e) ☐ Acima de 65 Anos

2) Sexo

- a) ☐ Masculino
- b) ☐ Feminino

3) Qual sua renda familiar média mensal ? (em salários mínimos).

- a) ☐ 0
- b) ☐ 1
- c) ☐ 2
- d) ☐ 3
- e) ☐ 4
- f) ☐ 5

4) Qual a sua nacionalidade ?

5) Qual o seu curso ?

6) Você já realizou um intercâmbio ?

- a) ☐ Sim
- b) ☐ Não

7) Se sim, Qual foi o país de destino ?

8) Por que você escolheu esse país de destino ?

- a) ☐ Língua Local
- b) ☐ Localização
- c) ☐ Pontos Turísticos
- d) ☐ Sinergia de Grade Curricular
- e) ☐ Reputação da Instituição de Ensino de destino
- f) ☐ Outros

9) Qual foi a sua motivação para realizar o intercâmbio ?

- a) () Aprimorar meus conhecimentos em minha área de estudo
- b) () Ampliar minha visão de mundo
- c) () Viajar e conhecer lugares novos
- d) () Apreender com a nova cultura
- e) () Aprimorar ou apreender um novo idioma
- f) () Outros

10) O que favoreceu para ter essa experiência?

- a) () Vontade de conhecer o mundo
- b) () Minha universidade
- c) () Meus amigos
- d) () Meus familiares
- e) () Necessidade de aprimorar meus conhecimentos
- f) () Outros

11) Qual foi a sua maior dificuldade no país estrangeiro ?

- a) () Adaptação cultural
- b) () Língua Local
- c) () Adaptação ao ensino
- d) () Saudades
- e) () Alimentação
- f) () Outros

12) Qual foi a sua atitude para enfrentar esta dificuldade?

- a) () Fazer Amizades
- b) () Conversar com seu Coordenador
- c) () Conversar com seus pais
- d) () Acionar o Departamento de Relações Internacionais
- e) () Pesquisar e Estudar mais sobre o país local
- f) () Outros

13) Você faria outro intercâmbio ?

- a) () Sim
- b) () Não
- c) () Talvez

14) Qual seria seu novo destino ?

15) Em uma escala de 1 a 6, como você avalia sua experiência? (quanto menor pior/quanto maior melhor).

- a) () 1
- b) () 2
- c) () 3
- d) () 4
- e) () 5
- f) () 6

16) Descreva o que essa experiência acrescentou na sua vida (profissional, pessoal e acadêmica).

APÊNDICE B

Questionário para alunos que não realizaram mobilidade acadêmica Mobilidade Acadêmica

1) Qual sua idade ?

- a) ☐ 17 - 20 Anos
- b) ☐ 21 - 34 Anos
- c) ☐ 35 - 49 Anos
- d) ☐ 50 - 64 Anos
- e) ☐ Acima de 65 Anos

2) Sexo

- a) ☐ Masculino
- b) ☐ Feminino

3) Qual sua renda familiar média mensal ? (em salários mínimos).

- a) ☐ 0
- b) ☐ 1
- c) ☐ 2
- d) ☐ 3
- e) ☐ 4
- f) ☐ 5

4) Qual a sua nacionalidade ?

5) Qual o seu curso ?

6) Você já realizou um intercâmbio ?

- c) ☐ Sim
- d) ☐ Não

7) Se não, por que motivo não se interessou até o momento?

- a) ☐ Não tive informações sobre o programa
- b) ☐ Não tenho condições financeiras
- c) ☐ Não tenho interesse de viajar
- d) ☐ Não posso deixar meu emprego
- e) ☐ Não posso deixar minha família
- f) ☐ Outros

8) Qual foi a sua motivação para ter essa experiência ?

- a) ☐ Aprender um novo idioma
- b) ☐ Aprimorar meus conhecimentos em minha área de estudo
- c) ☐ Conhecer Pontos Turísticos
- d) ☐ Ampliar minha visão de mundo
- e) ☐ Reputação da Instituição de Ensino de destino
- f) ☐ Outros

9) Você faria um intercâmbio acadêmico ?

- a) ☐ Sim
- b) ☐ Não
- c) ☐ Talvez

10) Qual seria seu destino ?

11) Em uma escala de 1 a 6, como você avalia a importância de realizar uma mobilidade acadêmica em sua vida profissional? (quanto menor pior/quanto maior melhor).

- a) ☐ 1
- b) ☐ 2
- c) ☐ 3
- d) ☐ 4
- e) ☐ 5
- f) ☐ 6

APÊNDICE C

Roteiro de Entrevista para Reitor

Nome: _____ Data: ____/____/____

Questões Introdutórias:

1. Na sua visão, que principais fatores levaram a instituição a se internacionalizar?
2. O que efetivamente motivou a instituição na direção dessa estratégia?
3. Dentre tais motivos, quais você destacaria como os mais relevantes?
4. Em relação à internacionalização, quando de sua decisão, o que se tinha em mente? Em outros termos, quais as principais expectativas em relação à iniciativa?
5. Como se deu o processo de tomada de decisão? Algum processo em particular, ou instituição, foi tomado como referência? Em que sentido?
6. Que fatores favoreceram a decisão? Que fatores, na sua opinião, apresentaram-se como mais desafiadores? Como se deu a comunicação e envolvimento da instituição?
7. Como você analisaria o papel da reitoria na definição da estratégia de internacionalização da instituição? Na sua opinião, quais os principais componentes dessa estratégia?
8. Como se deu o processo de implementação desta estratégia?

9. Dentre as ações de internacionalização, quais você destacaria como mais significativas?
10. Quais dessas, na sua opinião, seriam prioritárias? Por quê?
11. Em linhas gerais, como avaliaria o estágio atual de implementação da estratégia de internacionalização da instituição? Na sua opinião, o que poderia ter sido feito de forma diferente?
12. Que principais resultados já foram alcançados? O que, na sua opinião, caberia ser impulsionado?
13. Especificamente quanto às ações de mobilidade acadêmica, qual sua avaliação?
14. A instituição é filiada a alguma organização internacional? Qual? O que levou à sua escolha?
15. Como o senhor vê o futuro da internacionalização da instituição?

APÊNDICE D

Roteiro de Entrevista para Diretora de Relações Internacionais

Nome: _____ **Data:** ____/____/____

Questões Introdutórias:

1. Como você descreveria o processo de internacionalização da instituição?
2. Na sua opinião, o que levou a direção à decisão pela internacionalização?
3. Na sua percepção, qual o papel do Departamento de Relações internacionais nesse processo?
4. Como o Departamento de Relações Internacionais se insere no organograma instituição?
5. Na sua opinião, a internacionalização do ensino superior constitui uma prioridade para a instituição?
6. Qual a contribuição desse programa para a sociedade?
7. Como você descreveria o processo de implementação da estratégia de internacionalização da instituição? Quais as principais estratégias/ações?
8. Dessas ações, quais você considera as mais bem-sucedidas? Por quê? E quais, na sua opinião, necessitariam de maior impulso? Em que sentido?

9. Como você descreveria as ações de internacionalização relativas à mobilidade acadêmica? Qual importância você percebe na mobilidade acadêmica como fator de alavancagem da estratégia de internacionalização da instituição?
10. Na sua opinião, que fatores mais atraem os alunos a aderirem ao programa de mobilidade acadêmica da instituição? Por outro lado, que fatores mais o dificultam?
11. Sob sua perspectiva, que pontos de melhoria a instituição poderia incorporar para maior sucesso da iniciativa (orçamento, comunicação, relacionamento, estrutura etc.).
12. Você identifica resistências por parte dos estudantes em relação ao processo de internacionalização? Exemplifique? E da parte de professores? E, de gestores da instituição?
13. Na sua opinião, de que forma o Departamento de Relações Internacionais tem contribuído nos avanços de internacionalização da instituição? O que destacaria como ações de maior impacto?
14. Como você visualiza o processo de internacionalização daqui a dez anos?

APÊNDICE E

Roteiro de Entrevista com coordenação de curso (Administração, Engenharia Mecânica e Nutrição)

Nome: _____ Data: ____/____/____

Questões Introdutórias:

1. Na sua opinião, o que levou a instituição a se internacionalizar?
2. Desde que a instituição iniciou seu processo de internacionalização, você tem constatado mudanças em nível dos professores? E em relação aos alunos? Exemplifique suas respostas.
3. Na sua opinião, o que a internacionalização implicou em mudanças no papel e atividades dos coordenadores de curso? Exemplifique sua resposta.
4. Em linhas gerais, o que tal estratégia traz de contribuições para os alunos? Você já constata, na prática, benefícios? Exemplifique sua resposta.
5. Dentre ações da instituição direcionadas à internacionalização, quais você destacaria como principais? Quais você ainda não percebe impactos? De que forma os coordenadores foram envolvidos nesta estratégia?
6. Em relação à mobilidade acadêmica, qual importância você atribuiria como ação de internacionalização da instituição?

7. O que, na sua opinião, atrairia alunos a empreender uma ação de mobilidade acadêmica?
8. Como você caracterizaria o processo de mobilidade acadêmica da instituição? Que principais resultados foram alcançados? O que, por outro lado, poderia ter mais impulso?
9. O que, na sua opinião, no entanto, poderia ser aprimorado para ampliar sua atratividade?
10. Ainda em relação à mobilidade, que fatores, na sua opinião mais dificultam a mobilidade acadêmica?
11. Que pontos positivos você destacaria quanto ao processo de mobilidade acadêmica do corpo discente da instituição?
12. Você acredita que o processo de mobilidade acadêmica pode ajudar o aluno no desenvolvimento pessoal? Acadêmico? Profissional? Justifique e exemplifique suas respostas.
13. Retornando à estratégia de internacionalização da instituição, como você analisaria o papel da mobilidade acadêmica? Que fatores ainda dificultam sua implementação?
14. Como você vislumbra a internacionalização na instituição daqui a dez anos? Para se atingir essa visão, o que você destacaria como ações prioritárias?
15. Em relação especificamente à mobilidade acadêmica, o que sugeriria para impulsionar/aprimorar seu papel na internacionalização da instituição?

ANEXO A

Convênios de Cooperação Internacional

Universidade	Sigla	País	Continente	Posição	Data Assinatura
Universidad Abierta Interamericana	UAI	Argentina	América do Sul	Ativo	jul/13
Universidade Aberta	UAB	Portugal	Europa	Ativo	ago/13
Instituto Politécnico do Porto	IPP/ISCAP	Portugal	Europa	Ativo	ago/13
Instituto Politécnico de Santarém	IPS	Portugal	Europa	Ativo	ago/13
University of Central Arkansas	UCA	EUA	América do Norte	Ativo	nov/13
Universidad Finis Terrae	UFT	Chile	América do Sul	Ativo	dez/13
Universidad Bernardo O'Higgins	UBO	Chile	América do Sul	Ativo	abr/14
Universidad de La Empresa	UDE	Uruguai	América do Sul	Suspenso	jul/14
Universidad Privada de Ciencias Administrativas Y Tecnológicas de Bolivia	UCATEC	Bolívia	América do Sul	Ativo	set/14
Northern Arizona University	NAU	EUA	América do Norte	Suspenso	set/14
Universidad Autónoma de Encarnacion	UNAE	Paraguai	América do Sul	Ativo	out/14
University of Dunaújváros	UOD	Hungria	Europa	Ativo	jun/15
ESSaúde do Porto	ESS	Portugal	Europa	Ativo	jun/15
Universidad Catolica San Antonio de Murcia	UCAM	Espanha	Europa	Ativo	set/15
Medaille College	N/A	EUA	América do Norte	Suspenso	out/15
Universidad de Ciencias Aplicadas Y Ambientales	UDCA	Colômbia	América do Sul	Ativo	nov/15
Instituto Politécnico de Engenharia	ISEP	Portugal	Europa	Ativo	jan/16
Instituto Politécnico de Educação	ESE	Portugal	Europa	Ativo	jan/16
Instituto Politécnico da Guarda	IPG	Portugal	Europa	Ativo	jan/16
Universidad Rey Juan Carlos	URJC	Espanha	Europa	Ativo	mai/16
Universidad Nacional de General Sarmiento	UNGS	Argentina	América do Sul	Ativo	jun/16

Universidad de Aquino Bolívia	UDABOL	Bolívia	América do Sul	Ativo	jun/16
Universidad Tecnológica de Tulancingo	UTT	México	América do Norte	Ativo	jun/16
Azerbaijan State Agricultural University	N/A	Azerbaijão	Ásia	Ativo	nov/16
Università Europea di Roma	UER	Itália	Europa	Ativo	nov/16
Universidad Nacional Del Centro del Peru	UNCP	Peru	América do Sul	Ativo	nov/16
Universidad ECCI	ECCI	Colômbia	América do Sul	Ativo	mar/17
Universidad Politécnica de Pachuca	UPP	México	América do Norte	Ativo	mar/17
Universidade Fernando Pessoa	UFP	Portugal	Europa	Ativo	mar/17
Universidade da Beira Interior	UBI	Portugal	Europa	Ativo	mar/17
Ural Federal University	URAL	Rússia	Europa	Ativo	mar/17
Convênio com o governo representante de Angola	N/A	Angola	Africa	Ativo	mai/17
Convênio com o governo representante de Boa Vista	N/A	Boa Vista	Africa	Ativo	mai/17
Convênio Institucional com o Governo de Cabo Verde	N/A	Cabo Verde	Africa	Ativo	mai/17
Convênio com o governo representante de Nampula	N/A	Moçambique	Africa	Ativo	mai/17
Convênio com o governo representante de São Tomé e Príncipe	N/A	São Tomé e Príncipe	Africa	Ativo	mai/17
Universidad Nacional de Avellaneda	N/A	Argentina	América do Sul	Ativo	jul/17
Cesine Centro Universitário	N/A	Espanha	Europa	Ativo	jul/17
Universidade de Évora	N/A	Portugal	Europa	Ativo	jul/17
T.C. Beykent University	N/A	Turquia	Europa	Ativo	jul/17
Universidad Manuela Beltrán	N/A	Colômbia	América do Sul	Ativo	set/17
Universidad de Salamanca	USAL	Espanha	Europa	Ativo	set/17
Rennes School of Business	N/A	França	Europa	Ativo	set/17
Universidade de Guadalajara	UDG	México	América do Norte	Ativo	set/17
Universidad Científica del Sur	UCS	Peru	América do Sul	Ativo	set/17
Sathyabama University	N/A	Índia	Ásia	Ativo	jul/17

ANEXO B

Portaria Criação Departamento Relações Internacionais



FUNDAÇÃO DE ENSINO E PESQUISA DO SUL DE MINAS

Criada pela Lei Estadual nº. 2.766/63
CNPJ.: 21.420.856/0001-96 – Insc. Estadual: ISENTA

Entidade Mantenedora do(s):
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO SUL DE MINAS – UNIS-MG;
UNIDADE ACADÊMICA DE TRÊS PONTAS;
UNIDADE ACADÊMICA DE BETIM;
FACULDADES INTEGRADAS DE CATAGUASES – FIC e
COLÉGIO ALPHA.

CONSELHO CURADOR PORTARIA s nº/2014

CRIA A DIRETORIA DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS E NOMEIA DIRETORA.

O Presidente do Conselho Curador da Fundação de Ensino e Pesquisa do Sul de Minas – FEPESMIG, no uso de suas atribuições estatutárias,

RESOLVE:

Art. 1º – Criar a Diretoria de Relações Internacionais da Fundação de Ensino e Pesquisa do Sul de Minas.

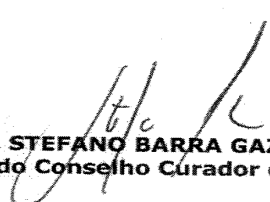
Art. 2º – Compete à Diretoria de Relações Internacionais promover a cooperação interinstitucional nacional e internacional, visando intercâmbio acadêmico e tecnológico, oferecendo oportunidades de qualificação aos docentes e discentes, através da oportunização de experiências acadêmicas e profissionais no exterior.

Art. 3º – Nomear a Profa. Carol Garcia Telles Brito como Diretora de Relações Internacionais.

Art. 4º – Fica a Diretoria de Relações Internacionais subordinada à Superintendência Corporativa.

Art. 5º – Esta Portaria entra em vigor na data de sua assinatura, revogadas as disposições em contrário.

Varginha (MG), 02 de Fevereiro de 2014.


Prof. STEFANO BARRA GAZZOLA
Presidente do Conselho Curador da FEPESMIG

ANEXO C

Divulgação Mobilidade Acadêmica – 2017/1

INSCRIÇÕES DE 05/09 A 02/10

Grupo **unis**

✉ ri@unis.edu.br
 ☎ (35) 3219-5084
 📞 (35) 99818-3831
 🌐 [UnisRelacoesInternacionais internacional.unis.edu.br](http://UnisRelacoesInternacionais.internacional.unis.edu.br)

MOBILIDADE ACADÊMICA 2017/1

FAÇA INTERCÂMBIO E TENHA UMA EXPERIÊNCIA PARA TODA A VIDA.

Grupo **unis**

CURSOS DE ABRANGÊNCIA:

ARGENTINA
 Administração
 Direito
 Processos Gerenciais
 Educação Física
 Fisioterapia
 Publicidade e Propaganda
 Pedagogia
 Engenharia de Produção
 Sistemas de Informação
 Engenharia de Controle e Automação

CHILE
 Arquitetura
 Administração
 Jornalismo
 Educação Física
 Enfermagem
 Engenharia Civil
 Engenharia Elétrica
 Engenharia de Produção
 Fisioterapia
 Nutrição
 Direito

COLÔMBIA
 Administração
 Ciências Contábeis
 Jornalismo
 Engenharia Agrônoma

ESPAÑA
 Publicidade e Propaganda
 Administração
 Processos Gerenciais
 Logística
 Ciências Contábeis
 Jornalismo
 RH
 Direito
 Pedagogia
 Arquitetura
 Engenharia de Produção
 Ciência da Computação

ESTADOS UNIDOS
 Administração
 Ciências Contábeis
 Educação Física
 Enfermagem
 Fisioterapia
 Logística
 Matemática
 Música
 Pedagogia
 Processos Gerenciais
 Publicidade e Propaganda
 Sistemas de Informação

HUNGRIA
 Administração
 Engenharia Médica
 Publicidade e Propaganda

MÉXICO
 Administração
 Engenharia de Produção
 Enfermagem

PARAGUAI
 Administração
 Ciências Contábeis
 Educação Física
 Logística
 Pedagogia
 Processos Gerenciais
 Publicidade e Propaganda
 Recursos Humanos
 Direito
 Sistemas de Informação

PORTUGAL
 Administração
 Ciências Contábeis
 Sistemas de Informação
 Educação Física
 Enfermagem
 Engenharia Agrônoma
 Engenharia Médica
 Engenharia Civil
 Engenharia Elétrica
 Logística
 Nutrição
 Processos Gerenciais
 Publicidade e Propaganda
 Recursos Humanos
 Educação Musical

INSCRIÇÕES DE 05/09 A 02/10

Fonte: UNIS-MG

ANEXO D

Divulgação Mobilidade Acadêmica – 2018/1



Fonte: UNIS-MG

ANEXO E

Divulgação Mobilidade Acadêmica – ERASMUS – 2017/2



Hungria University of Dunaújváros
2º SEMESTRE/2017

 Todo o programa **custeado** pela União Europeia

 **2 vagas** para alunos do curso de Administração e Eng. Mecânica



INSCRIÇÕES DE 20.03 A 31.03.2017

☎ 3219-5084 ✉ ri@unis.edu.br
📞 99818-3831 🌐 [/UnisRelacoesInternacionais](https://www.facebook.com/UnisRelacoesInternacionais)



Fonte: UNIS-MG

ANEXO F

Divulgação IV Congresso Internacional – ACINET – 2018



IV Congresso Internacional

FAÇA A SUA INSCRIÇÃO NO SUA VEZ E GARANTA SUA PRESENÇA! **VAGAS LIMITADAS!**

11 a 21 | **PORTUGAL**
Maio | 2018 | Porto

PAGAMENTO
À VISTA | CHEQUE | CARTÃO
Até 12 X de R\$583,00
VALOR EXCLUSIVO PARA AS 30 PRIMEIRAS INSCRIÇÕES

- ❖ Passagem Aérea
- ❖ Seguro Viagem
- ❖ Hospedagem em hotel 2 estrelas com café da manhã
- ❖ Transfer: Varginha - Aeroporto - Varginha
- ❖ Transfer: Aeroporto - Hotel - Aeroporto
- ❖ Cartão viagem - transportes públicos no Porto
- ❖ Participação no congresso com certificado

INFORMAÇÕES:
(35) 9 9818-3831 | (35) 3219-5084
ri@unis.edu.br | www.internacional.unis.edu.br

Fonte: UNIS-MG

ANEXO G

ACORDO DE COOPERAÇÃO DIDÁTICA, CIENTÍFICA E CULTURAL ENTRE A FUNDAÇÃO DE ENSINO E PESQUISA DO SUL DE MINAS E

FEPESMIG – Fundação de Ensino e Pesquisa do Sul de Minas, entidade mantenedora do Centro Universitário do Sul de Minas, FATEPS – Faculdade Três Pontas, FIC – Faculdades Integradas de Cataguases, FABE – Faculdade Betim, inscrita no CNPJ sob nº XX.XXX.XXX/XXXX-XX, neste ato representada por seu presidente, Professor, e Universitycom sede em, neste ato representada por seu Presidenteresolvem celebrar o presente Acordo de Cooperação, visando a promover e desenvolver relações didáticas, científicas e culturais, mediante as cláusulas e condições seguintes:

Cláusula Primeira – Constitui objeto do presente Acordo a colaboração didática, científica e cultural, a ser desenvolvida entre as instituições acordantes e suas unidades mantidas.

Cláusula Segunda – A colaboração ocorrerá em bases de igualdade e com proveito recíproco, de acordo com as possibilidades e experiências de cada uma das instituições.

Cláusula Terceira – As ações envolvidas no âmbito da colaboração poderão ser, dentre outras, as seguintes, conforme decisão das partes:

- a) intercâmbio de professores, pesquisadores, estudantes, administradores e pessoal técnico;
- b) desenvolvimento conjunto de projetos e pesquisas;
- c) organização de cursos, seminários, simpósios;
- d) desenvolvimento de programas de bolsas de estudo;
- e) atividades de obtenção de níveis acadêmicos de graduação e de pós-graduação;
- f) intercâmbio de bibliografias, programas, materiais didáticos, técnicos e científicos;
- g) elaboração de artigos científicos e outras publicações;
- h) outras formas de colaboração acordadas pelas partes.

Cláusula Quarta – Para o desenvolvimento das ações acima elencadas, as duas instituições elaborarão projetos conjuntos, a serem formalizados mediante aditivos a este Acordo, nos

quais serão especificados objetivos, responsabilidades das partes, recursos necessários, fontes de financiamento, cronograma e forma de avaliação.

Parágrafo Único – A execução dos projetos dar-se-á após a aprovação pelas partes do correspondente Termo Aditivo.

Cláusula Quinta – O presente Acordo entrará em vigor na data de sua assinatura, e sua vigência terá prazo indeterminado, podendo ser modificado por meio de Termo Aditivo, ou rescindido, mediante comunicação, por escrito, à outra parte, com antecedência mínima de 60 (sessenta) dias.

Parágrafo Único – Em caso de rescisão do Acordo, as atividades que estiverem em execução não serão prejudicadas, devendo, portanto, ser concluídas mediante acordos específicos.

E, por estarem assim justas e acordadas, firmam o presente em 2 (duas) vias de igual teor e forma, em português e em (língua da outra parte).

Data, ____/_____/____

