

A GESTÃO DA MOBILIDADE ACADÊMICA INTERNACIONAL NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR CATÓLICAS BRASILEIRAS

**THE MANAGEMENT OF INTERNATIONAL ACADEMIC MOBILITY IN BRAZILIAN
CATHOLIC HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS**

Charlene Bitencourt Soster Luz, Mestra

<https://orcid.org/0000-0001-7164-0425>

charlenebs@gmail.com

Universidade La Salle | Programa de Pós-graduação em Educação
Canoas | Rio Grande do Sul | Brasil

Hildegard Susana Jung, Doutora

<http://orcid.org/0000-0001-5871-3060>

hildegard.jung@unilasalle.edu.br

Universidade La Salle | Programa de Pós-graduação em Educação
Canoas | Rio Grande do Sul | Brasil

José Alberto Antunes de Miranda, Doutor

<https://orcid.org/0000-0002-5338-4728>

jose.miranda@unilasalle.edu.br

Universidade La Salle | Programa de Pós-graduação em Direito e Sociedade
Canoas | Rio Grande do Sul | Brasil

Recebido em 03/agosto/2020

Aprovado em 24/fevereiro/2021

Publicado em 01/maio/2021

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



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

RESUMO

A internacionalização do ensino superior apresenta-se como temática atual num mundo globalizado, onde as instituições de diferentes países se relacionam. Nesse sentido, a mobilidade acadêmica internacional faz parte da internacionalização e precisa ser gerenciada para que tais experiências sejam proveitosas. Neste cenário, o presente artigo busca refletir sobre os instrumentos de gestão da mobilidade acadêmica utilizados por Instituições de Ensino Superior (IES) vinculadas à Associação Nacional de Educação Católica (ANEC). Para isso, a metodologia utilizada foi estudo de casos múltiplos, com análise baseada na Técnica de Análise de Conteúdo. A coleta de dados ocorreu por meio de questionário anônimo enviado para os coordenadores que trabalham nas IES pertencentes à ANEC. Os resultados obtidos mostraram que os instrumentos de gestão da mobilidade acadêmica mais utilizados pelas IES pesquisadas são os relatos de experiência, enquanto devolutiva dos estudantes que retornam do exterior, direcionados aos colegas do seu curso e para outros alunos. A partir da pesquisa podemos concluir que a projeção de futuro da IES passa pela importância atribuída para às experiências de mobilidade acadêmica que servem como subsídios para o planejamento estratégico da instituição e seu posicionamento perante o mundo.

Palavras-chave: Internacionalização do Ensino Superior. Mobilidade Acadêmica. Associação Nacional de Educação Católica.

ABSTRACT

The internationalization of higher education is a current theme in a globalized world, where institutions from different countries are related. In this sense, international academic mobility is part of internationalization and needs to be managed for such experiences to be profitable. In this scenario, this article seeks to reflect on the academic mobility management instruments used by Higher Education Institutions (HEIs) linked to the National Association of Catholic Education. For this, the methodology used was a multiple case study, based on the Content Analysis Technique. Data collection took place through an anonymous questionnaire sent to the coordinators who work at the HEIs from the National Association of Catholic Education. The results obtained showed that the academic mobility management instruments most used by the researched HEIs are the experience reports, as feedback from students who return from abroad, directed to colleagues in their course and to other students. From the research we can conclude that the projection of the future of the HEI depends on the importance attributed to the experiences of academic mobility that serve as subsidies for the strategic planning of the institution and its position before the world.

Keywords: Internationalization of Higher Education. Academic Mobility. National Catholic Education Association.

1 INTRODUÇÃO

A internacionalização do ensino superior ocorre com o relacionamento entre instituições de diferentes países que colaboram entre si com pesquisas, extensão e mobilidade acadêmica. Assim, percebe-se que a mobilidade acadêmica é parte da internacionalização, na qual estudantes e/ou professores ficam um período estudando em outro país e depois retornam para instituição de origem. Nesse cenário de mobilidade acadêmica, existe constante movimentação de estudantes indo e vindo da instituição, o que requer uma gestão efetiva.

Assim, o objetivo desse estudo é refletir sobre os instrumentos de gestão da mobilidade acadêmica utilizados por Instituições de Ensino Superior (IES) vinculadas à Associação Nacional de Educação Católica (ANEC). Como justificativa dessa pesquisa encontra-se o fato de que a mesma busca contribuir para a reflexão quanto à gestão da mobilidade acadêmica internacional. O embasamento teórico utilizado esteve em torno de autores que discorrem sobre internacionalização e mobilidade acadêmica e dentre esses destacam-se Morosini (2006), Lima e Contel (2011), Senhoras (2012), Taylor (2012), Stallivieri (2017), Fossatti, Miranda e Vicente (2017), Knight e De Wit (2018), Hunter e James (2018), Abad (2019) e Cassol (2019). A abordagem metodológica utilizada foi estudo de casos múltiplos, com análise baseada na Técnica de Análise de Conteúdo. A coleta de dados ocorreu por meio de questionário anônimo enviado para os coordenadores que trabalham nas IES pertencentes à ANEC.

Após essas considerações introdutória, será abordada a metodologia utilizada na pesquisa. Em seguida, apresenta-se um breve histórico da internacionalização da educação superior no Brasil. Na sequência, aborda-se a gestão da internacionalização e da mobilidade acadêmica e esse item contempla a gestão da mobilidade acadêmica das IES vinculadas à ANEC, bem como a discussão dos resultados obtidos na coleta de dados. Por últimos, são apresentadas as considerações finais referentes à temática abordada com sugestões de trabalhos futuros.

2 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Este estudo se caracteriza pela abordagem qualitativa, a qual deixa em aberto as possibilidades de resposta, que são imprevisíveis e podem conter riqueza de informações. Assim, as informações coletadas podem instigar nova pesquisa para compreendê-las, como salienta Triviños (1987, p.131) sobre a pesquisa qualitativa: “As informações que se

recolhem, geralmente, são interpretadas e isto pode originar a exigência de nova busca de dados”. Considerando que as IES pesquisadas estão localizadas em diferentes partes do Brasil e possuem realidades distintas, as respostas revelaram diversos aspectos sobre o acompanhamento e disseminação da mobilidade acadêmica internacional. Também, deve-se considerar que os programas de mobilidade acadêmica possuem diferentes estilos de gestão e essa subjetividade pode mostrar perspectivas diversas. Assim, a pesquisa qualitativa se mostra adequada no estudo de casos múltiplos proposto, pois deixa espaço para a expressão das informações na pesquisa, podendo mostrar as diferentes facetas dos assuntos nas instituições pesquisadas.

Trata-se, portanto, de um estudo de casos múltiplos. Ao optar pelo Estudo de Caso, o pesquisador precisa elaborar boas perguntas e conseguir interpretar de modo exploratório as respostas, sem a contaminação de preconceitos e ideologias. Por isso, o pesquisador precisa ser flexível para identificar oportunidades nas situações que encontrar. Também é necessária a busca por evidências e a sensibilidade para perceber contradições (YIN, 2015). As IES vinculadas à ANEC compõem as unidades de análise deste estudo. De acordo com Yin (2015), em um estudo de caso, a unidade de análise é o caso dentro da pesquisa. O contexto, portanto, é o das IES associadas à ANEC: 89 instituições, em 23 estados brasileiros. Yin (2015, p. 19) explica que este conjunto de unidades de análise configura um estudo de casos múltiplos, “pois o estudo de caso inclui tanto os estudos de caso único, quanto de casos múltiplos”. A diferença consiste, basicamente, segundo o autor, nas unidades de análise, ou seja, quando a unidade é única, trata-se de um estudo de caso, e quando as unidades são múltiplas, a pesquisa consiste em um estudo de casos múltiplos, como ocorre com o presente trabalho.

A aplicação de questionário foi o instrumento para a coleta de dados empíricos com as universidades vinculadas à ANEC. O questionário foi aplicado de forma *online*, utilizando o Google Formulário, que possibilita o anonimato das instituições que respondem. De acordo com Gil (2010, p. 103-104), o questionário consiste em “traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos”. A técnica de análise de dados utilizada foi a análise de conteúdo de Laurence Bardin (2011). A análise de conteúdo possui dois objetivos principais: ultrapassar as inconsistências para conseguir uma visão geral da temática enriquecer a leitura com maior foco à investigação da pesquisa (BARDIN, 2011).

Para este artigo foram analisadas as seguintes questões enviadas aos participantes da pesquisa: Qual a localização da universidade (cidade e estado)?; “Com relação aos instrumentos utilizados para o acompanhamento da mobilidade acadêmica internacional assinale aqueles desenvolvidos pela sua instituição?” e “Na escala de 1 a 4, qual o grau de importância atribuído às devolutivas de mobilidade acadêmica internacional perante o planejamento estratégico de sua instituição? Sendo 1 nenhuma importância; 2 baixa importância com nenhuma prática de acompanhamento; 3 média importância, mas com poucas ações de acompanhamento; 4 alta importância com práticas de acompanhamento constantes.”.

3 BREVE HISTÓRICO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL

No caso do Brasil, a internacionalização da educação superior possui histórico recente, assim como a própria existência de cursos superiores (FRANKLIN; ZUIN; EMMENDOERFER, 2018). Para Morosini (2006, p. 108) “A internacionalização é marca das relações entre as universidades”. No momento atual existe maior acesso ao ingresso nas universidades, especialmente no Brasil e aumento da internacionalização acadêmica como diferencial competitivo nas instituições de ensino (STALLIVIERI, 2017).

O perfil da universidade mudou com o passar do tempo e por consequência as expectativas da sociedade quanto aos cursos de nível superior e a formação universitária no Brasil. Inicialmente o país contou com a presença de professores estrangeiros para contribuir com a evolução dos cursos superiores, o que foi uma forma de internacionalização. Hoje, o processo de internacionalização já é mais conhecido pelas IES brasileiras e possui diferentes dimensões como a mobilidade acadêmica.

A internacionalização da educação superior foi marcada por quatro períodos, com diferentes características e motivações (LIMA; CONTEL, 2011). No período entre 1930 e 1950 a internacionalização da educação superior estava voltada para a cooperação entre professores e a motivação era consolidar os projetos acadêmicos das instituições brasileiras que estavam surgindo (LIMA; CONTEL, 2011). Nesse momento, a internacionalização estava sendo utilizada como ferramenta para que a educação superior fosse viável e se consolidasse no país. Por isso, o foco estava nos professores, com abertura e acolhimento para os estrangeiros de forma que trouxessem seus conhecimentos de locais onde o ensino superior está presente há mais tempo. Nesse momento inicial, a influência dos professores estrangeiros

foi principalmente francesa e americana, sendo que o propósito dos franceses em relação às universidades era acadêmico. Já os americanos vieram a contribuir no processo educativo, como na formação de professores, estrutura de currículos e gestão das universidades (LIMA; CONTEL, 2011). O investimento realizado pelo governo nas universidades com a ajuda dos Estados Unidos proporcionou a formação de docentes e pesquisadores, a disseminação de conhecimento para o desenvolvimento econômico e a formação de profissionais capacitados para responder às demandas do país (VELHO, 1998).

Assim, na década de 1980 o Brasil já tinha experiências e por consequência condições para articular a cooperação internacional de forma mais madura e com relação mais igualitária nas parcerias, sendo a característica do terceiro período do processo de internacionalização no Brasil. Dessa maneira, foi amenizada a tendência de que países desenvolvidos sobreponham seus objetivos para os países em desenvolvimento, como uma espécie de colonialismo moderno (LIMA; CONTEL, 2011).

Nesse contexto, nos anos entre 1980 e 1990 houve expansão qualitativa no processo de internacionalização nas universidades brasileiras com foco nas pesquisas em áreas estratégicas para o desenvolvimento do país. Programas nas áreas de agricultura, aeronáutica e tecnologia são alguns exemplos das pesquisas realizadas nesse período (LIMA; CONTEL, 2011).

A partir de 1990, as universidades brasileiras foram incentivadas pelo governo para obter maior destaque internacional, principalmente nos cursos de pós-graduação. Então, as diferentes formas de internacionalização passaram a ser mais utilizadas como doutorado sanduíche, pós-doutorado no exterior e grupos de pesquisa internacionais (LIMA; CONTEL, 2011).

A internacionalização passou a ser um fator competitivo entre as instituições de ensino brasileiras, inseridas na globalização e sendo esse o momento da abertura econômica do país. A educação passou a ser considerada serviço a ser prestado pelas universidades, ou seja, se tornou um negócio com fins lucrativos, o que não exclui a existência de universidades públicas e comunitárias. Já para Spears (2014), o Plano Real criado nos anos 1990 estabilizou a economia e a internacionalização da educação superior adquiriu outro formato, principalmente nas universidades públicas. Dessa forma, houve maior pressão para inovação, pois internacionalizar as universidades apresentou-se como uma forma de manter o país inserido no cenário global. Morosini (2006) concorda com isso e complementa que a

internacionalização avançou no Brasil a partir do processo de globalização da economia. Nesse cenário partir dos anos 2000 até o momento vive-se o quarto período do processo de internacionalização no Brasil.

De acordo com Miranda e Bentes (2017), a inclusão da internacionalização em documentos institucionais das IES é recente. Nem todas possuem uma política definida de internacionalização. Os autores pesquisaram os planos de desenvolvimento institucional de mais de sessenta IES de diferentes estados brasileiros e verificaram que não há significado estratégico claramente definido quanto à necessidade do processo de internacionalização (MIRANDA; BENTES, 2017).

4 GESTÃO DA INTERNACIONALIZAÇÃO E DA MOBILIDADE ACADÊMICA

A gestão da internacionalização na educação superior é um processo dinâmico como a própria internacionalização. Existem três principais mudanças às quais as IES precisam estar atentas com o objetivo de efetuar uma gestão efetiva da internacionalização. Primeiramente, as universidades têm que responder à globalização da economia para ter a possibilidade de alcançar um posicionamento estável no competitivo mercado internacional. A segunda mudança se refere às atividades universitárias que têm a possibilidade de internacionalizar o currículo. A terceira mudança se refere ao fato de a gestão das universidades estar cada vez mais profissional e baseada em estruturas e desenvolvendo responsabilidade para prover serviços e apoio. Assim, uma nova abordagem surge quanto à gestão da internacionalização da educação superior (TAYLOR, 2012).

Outras mudanças são identificadas no cenário acadêmico como consequência da globalização da economia. Tais mudanças, como massificação da educação superior, informações dispersas na internet e estudantes indo e voltando do exterior são fatores que aumentam o nível de complexidade da gestão da internacionalização da educação superior (MIRANDA; BENTES, 2017).

Diante dessas mudanças a nova abordagem de gestão da internacionalização da educação superior se caracteriza pelo controle organizacional, que gera consequentemente mudanças na cultura acadêmica e suas práticas de trabalho. A nova ênfase da gestão da internacionalização nas IES preza pela eficiência, performance e realização de metas. Também existe significativa preocupação na diversificação de recursos, sendo a liderança uma função essencial para conseguir gerenciar esses recursos para alcançar os resultados

planejados (TAYLOR, 2012). Assim, a estratégia no processo de internacionalização possui importante papel para contribuir na realização das metas estipuladas pela gestão.

A ausência de uma política pública para a internacionalização da educação superior brasileira mostra a pouca atenção e baixo interesse nacional quanto ao tema. A internacionalização da educação superior precisa ser uma forma de promover inovação e consequentemente o desenvolvimento do país. Para isso são necessários fundamentos para formação da política pública tais como: encarar a internacionalização como parte da construção do projeto do país, articular estratégias de diferentes atores do processo de internacionalização, reconhecer avanços e desafios, salientar os pontos fortes para conferir credibilidade do país no exterior, instigar a mudança no ensino superior com exemplos de outras IES, visibilizar e avaliar os avanços da internacionalização no país, fomentar a internacionalização de forma que amplie sua abrangência nas IES (MIRANDA; BENTES, 2017; BADY *et al.*).

A falta de domínio de técnicas de gestão para a internacionalização mostra-se como desafio a ser superado. A internacionalização precisa estar presente de forma abrangente na universidade com lideranças que contribuam para esse processo na dimensão individual e organizacional. Profissionais em posição de liderança apresentam-se como elementos fundamentais para propagar a internacionalização nas IES. Os docentes são considerados pessoas de influência no processo de internacionalização ao apoiarem os estudantes e conectar suas disciplinas com questões globais. Os serviços acadêmicos de apoio são relevantes para desenvolver a internacionalização estratégica no cotidiano da universidade. A existência de escritórios de assuntos internacionais é essencial para expandir a responsabilidade do processo de internacionalização nos demais setores da IES (MIRANDA; BENTES, 2017).

Para superar os desafios é preciso que as IES consigam mensurar o quanto estão avançando no processo de internacionalização. Refletindo sobre isso, a Universidade La Salle, de Canoas desenvolveu um indicador do grau de internacionalização das IES. Esse indicador possui três componentes: Mobilidade acadêmica, governança acadêmica e pesquisa (FOSSATTI; MIRANDA; VICENT, 2017). O componente mobilidade acadêmica mensura o número de alunos estrangeiros na universidade, o número de alunos da universidade no exterior e o número de viagens de estudos realizadas. Observa-se que as viagens de estudos são realizadas pelas coordenações de cursos em parcerias com o Centro Internacional de Hospitalidade da universidade (FOSSATTI; MIRANDA; VICENT, 2017).

O componente governança acadêmica do indicador de internacionalização verifica a internacionalização do currículo e a oferta de disciplinas em outro idioma de cursos de graduação e pós-graduação. São consideradas atividades de internacionalização: videoconferências, palestras, atividades em aula e qualquer outra ação que envolva estrangeiros, que sejam realizadas em outro idioma ou tenham uma perspectiva internacional aos docentes e/ou discentes (FOSSATTI; MIRANDA; VICENT, 2017). O componente pesquisa, do indicador de internacionalização mensura o número de professores visitantes na universidade, professores na universidade no exterior e projetos com parceiro internacional. Esse componente está focado nos cursos de pós-graduação (FOSSATTI; MIRANDA; VICENT, 2017).

Observa-se que os indicadores do grau de internacionalização fornecem um panorama amplo desse processo. Assim, é possível realizar um acompanhamento periódico das ações de internacionalização na universidade, bem como ter base sólida para considerar no planejamento estratégico institucional. Procedimentos iguais ou similares ao exemplo apresentado dos indicadores do grau de internacionalização podem ser implementados por diversas IES e repercutir no desenvolvimento do país.

O investimento na internacionalização da educação superior contribui para a inserção das universidades brasileiras no cenário global e ao mesmo tempo captar mais estudantes. Esse investimento, que antes era apenas governamental, principalmente concentrado nas universidades públicas, se expandiu à esfera das universidades privadas. Isso promoveu a divisão de responsabilidades com o Estado, fomentando assim, a internacionalização da educação superior para o desenvolvimento do país (LUCE; FAGUNDES; MEDIEL, 2016). A partir do observado acima e seguindo a reflexão de Miranda e Stallivieri (2017), concordamos que é preciso que a internacionalização da educação superior tenha significado estratégico para o país, de modo que a cooperação internacional gere inovação e resulte no desenvolvimento nacional (MIRANDA, STALLIVIERI, 2017; NEZ, 2019). Assim, o objetivo de gerar desenvolvimento através da internacionalização apresenta-se como ponto estratégico comum entre universidades públicas, privadas e comunitárias, por se tratar de um objetivo estratégico de Estado.

Segundo Miranda e Schwartz (2016) há carência de documentação oficial formal de política pública direcionado à internacionalização da educação superior brasileira, porém há motivações expressas em documentos esparsos para fortalecer o país no cenário internacional,

principalmente na América Latina e África no âmbito da cooperação educacional. Ramos (2017) complementa que há ausência de estratégia nacional que alavanque a internacionalização nas universidades brasileiras.

Alguns dos documentos oficiais brasileiros que citam a internacionalização da educação superior são: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, os Planos Nacionais de Educação, o Plano Nacional de Pós-graduação de 2011-2020 e o Programa Ciências Sem Fronteiras (MIRANDA, STALLIVIERI, 2017). Também existe mais recentemente o Programa Institucional de Internacionalização – CAPES – PrInt, publicado em novembro de 2017.

As universidades passaram a ter o papel de produzir conhecimento a partir da ciência e tecnologia para promover soluções e desenvolvimento econômico, político e social. Para isso, o sujeito precisa desenvolver aspectos acadêmicos, sociais e profissionais proporcionados pela mobilidade acadêmica internacional e nesse sentido, Stallivieri (2017, p. 30) destaca que “a sociedade espera das Instituições de Ensino Superior uma atuação proativa em direção à internacionalização, possibilitada pela preparação de agentes capacitados para novas necessidades profissionais”

Assim, a internacionalização oportuniza o compartilhamento dos avanços científicos e tecnológicos entre os diferentes países. Nesse contexto, Azevedo; Silva Junior; Catani (2015, p. 64) defendem que: “Internacionalizar é acessar e tornar acessível, por meio da língua materna ou estrangeira, a ciência e o conhecimento em uma escala que transcende a fronteira do nacional”. Já para Pereira e Passos (2015, p.52) as universidades têm “o desafio de repensarem o seu papel diante, novamente, do caráter universal do conhecimento”. A palavra “universidade” novamente está sendo utilizada pelos autores para mostrar que no século XXI as universidades resgatam o papel original de universalização do conhecimento promovida pela internacionalização no ensino.

Os escritórios de assuntos internacionais precisam de profissionais capacitados e competentes para que a experiência dos estudantes seja a melhor possível. Por isso, são necessários profissionais para a gestão do programa, negociação de parcerias com instituições, seleção dos estudantes e acompanhamento da mobilidade acadêmica internacional. Assim, poderá haver planejamento, organização, controle e ações de melhoria nos programas de mobilidade acadêmica internacional. Dentre esses profissionais, destaca-se a figura dos

assessores que compõem as assessorias de assuntos internacionais das universidades brasileiras (SENHORAS, 2012).

Dentre as atividades da gestão da internacionalização nas universidades, a mobilidade acadêmica internacional se destaca como a principal atividade de acesso à internacionalização. A segunda atividade mais incentivada por essa gestão é a formação de parcerias internacionais para pesquisas (RAMOS, 2017).

Estudantes e professores que viveram a experiência da mobilidade acadêmica internacional podem promover a inovação e hibridismo cultural na universidade de origem. Nesse sentido, a internacionalização do ensino superior torna-se um propulsor para gerar a inovação disruptiva da educação, ou seja, originar novas formas de pensar e fazer negócio, inclusive a educação, formando uma nova cultura da aprendizagem (MARANHÃO, DUTRA; MARANHÃO, 2016). O resultado da mobilidade acadêmica internacional permite que sejam aplicados novos recursos para investimento. Os conhecimentos adquiridos no exterior vêm naturalmente com as pessoas que retornam da mobilidade acadêmica e a instituição pode acompanhar e incentivar que tais conhecimentos sejam utilizados para continuidade e aprimoramento dos programas de mobilidade acadêmica internacional.

A busca pelo conhecimento pode ser motivada pela mobilidade acadêmica internacional. Existem duas principais preocupações com relação às IES que correspondem à responsabilidade das instituições e dos indivíduos no processo de mobilidade acadêmica internacional (LIMA JUNIOR; FERREIRA, 2018).

A primeira preocupação se refere à carência de abordagens estratégicas quanto à mobilidade acadêmica internacional. Embora as vivências da mobilidade acadêmica internacional sejam organizadas existe a possibilidade de se desviar da visão institucional e não ser tão produtivo. Por isso, as instituições precisam ter estratégias bem definidas, que considerem os objetivos das universidades (LIMA JUNIOR; FERREIRA, 2018).

A segunda preocupação reside na questão de que nem sempre os indivíduos fazem gestão eficiente para utilizar tudo o que os acordos internacionais realizados entre as universidades proporcionam. Por isso, existe a necessidade deixar claro quais são os objetivos institucionais, ter gerenciamento consistente de professores e estudantes que fazem a mobilidade acadêmica internacional. Também são necessárias atividades institucionais que reforcem a cooperação internacional e a criação de redes organizadas de ex-alunos para maior

efetividade da disseminação da internacionalização e mobilidade acadêmica internacional (LIMA JUNIOR; FERREIRA, 2018).

O planejamento das IES quanto ao processo de mobilidade acadêmica internacional deve fazer o gerenciamento de riscos para estudantes e professores para que sejam possíveis de administrar. Assim, pode-se adotar uma abordagem proativa em caso de emergência (COSTA; SANTOS, 2018). É importante que existam indicadores para medir os eventos de emergências no processo de mobilidade. A maioria dessas situações pode acontecer em qualquer universidade do mundo, por isso a relevância do planejamento para a ação.

5 A GESTÃO DA MOBILIDADE ACADÊMICA DAS IES VINCULADAS À ANEC

A gestão da mobilidade acadêmica internacional atua com seus estudantes e colaboradores para manter parcerias em todo o mundo. Esse trabalho de caráter permanente possui a responsabilidade de proporcionar as melhores vivências para os alunos que fazem mobilidade acadêmica, acompanhando-os e administrando os resultados obtidos dessa experiência.

Assim, esta pesquisa analisa as respostas a três perguntas aplicadas por questionário anônimo enviado para escritórios de relações internacionais das 89 IES pertencentes à ANEC, em todo Brasil. Dessas 89 IES, foram 18 as participantes da pesquisa, o que corresponde a 20% do total. A primeira pergunta refere-se à caracterização dos sujeitos quanto a localização da instituição: “Qual a localização da universidade (cidade e estado)?” As IES que responderam à pesquisa estão distribuídas nas cinco regiões do Brasil, sendo a maioria (22%) do Rio Grande do Sul, na sequência, 17% de São Paulo, 17% do Rio de Janeiro, 11% de Tocantins, 11% de Minas Gerais, 11% do Distrito Federal, 6% da Bahia e de Pernambuco.

As cinco regiões do país estão contempladas nas respostas da pesquisa, representando realidades singulares que ao mesmo tempo podem compartilhar anseios e desafios quanto ao aprendizado de seus estudantes. Nesse raciocínio, Azevedo; Silva Júnior; Catani (2015) defendem que a internacionalização do ensino superior possibilita a integração de culturas com interesses comuns de aprendizado. No mesmo sentido, Knight e De Wit (2018) discorrem sobre a tendência de a internacionalização contribuir em contextos de nível global e local, visto que existem problemas comuns que ultrapassam fronteiras. Nessa perspectiva, Hunter e James (2018) reforçam que as IES são únicas com suas características e a internacionalização é uma forma de expandir suas identidades e enfrentar desafios.

A segunda questão refere-se aos instrumentos de acompanhamento da mobilidade acadêmica: “Com relação aos instrumentos utilizados para o acompanhamento da mobilidade acadêmica internacional assinale aqueles desenvolvidos pela sua instituição?” A questão é objetiva e fornece as seguintes opções de resposta: Reuniões de feedback referentes à vivência da mobilidade acadêmica internacional; Participação do estudante em atividades com relatos de suas experiências para todos os alunos da instituição; Participação do estudante em atividades com relatos de suas experiências somente para seu curso; Oportunidade de desenvolvimento das práticas aprendidas no exterior; Outro.

Metade das IES responderam que utilizam como instrumento para o acompanhamento da mobilidade acadêmica, a participação do estudante em atividades com relatos de suas experiências para todos os alunos da instituição. Verificou-se que 17% das IES pesquisadas utilizam como instrumento para o acompanhamento da mobilidade acadêmica, a participação do estudante em atividades com relatos de suas experiências somente para seu curso. Constatou-se que 17% das IES pesquisadas utilizam outros instrumentos para o acompanhamento da mobilidade acadêmica internacional desenvolvidos pela instituição que não foram citados nas alternativas. Fica uma lacuna nessa questão, pois não fica esclarecido quais são esses instrumentos.

Somente 11% das IES pesquisadas utilizam reuniões de feedback referentes à vivência da mobilidade acadêmica internacional como instrumento para o acompanhamento da mobilidade acadêmica internacional. Nenhuma das instituições marcou a opção “Oportunidade de desenvolvimento das práticas aprendidas no exterior”, o que mostra carência de reflexão sobre esse assunto. No gráfico 1 pode-se observar quais são os instrumentos que as IES participantes da pesquisa utilizam para o acompanhamento da mobilidade acadêmica.

Gráfico 1 Instrumentos utilizados para o acompanhamento da mobilidade acadêmica internacional desenvolvidos pela instituição



Fonte: Autores, a partir de dados da pesquisa, 2020.

Nesse sentido, com relação à gestão da internacionalização e da mobilidade acadêmica, Taylor (2012) afirma que as IES estão se profissionalizando cada vez mais. Segundo o autor, a gestão é tão dinâmica quanto a própria internacionalização. Para realizar a gestão efetiva da internacionalização, o autor informa que as instituições precisam alcançar patamar competitivo frente à globalização da economia, o currículo precisa se internacionalizar e é preciso haver maior responsabilidade em disponibilizar serviços e suporte para sociedade.

Nessa atmosfera de mudanças, Miranda e Bentes (2017) acrescentam fatos como a massificação da educação superior, informações dispersas na internet e fluxo de mobilidade acadêmica com pessoal indo e voltando do exterior. Tudo isso, conforme os autores, aumenta o nível de complexidade da gestão da internacionalização nas IES. Entende-se que a presença de instrumentos de acompanhamento dessa gestão facilita o controle das atividades voltadas à temática. Os mesmos autores afirmam que a falta de domínio das técnicas de gestão para a internacionalização é um desafio a ser superado. As lideranças têm o papel de contribuir para a imersão das pessoas da IES quanto à internacionalização e sua propagação. Nesse cenário, consideram os docentes como figuras de liderança, capazes de influenciar os estudantes e articular suas disciplinas com o cenário global. Também é salientado o papel dos serviços acadêmicos de apoio para a internacionalização, mostrando-se presentes no cotidiano da IES. Por fim, os autores tratam da relevância da existência dos escritórios de assuntos internacionais que possuem a responsabilidade de expandir o processo de internacionalização para os demais setores da IES e estabelecer parcerias no exterior.

Continuando o assunto, Fossatti, Miranda e Bentes (2017) adicionam que para enfrentar os desafios é necessário que as IES consigam medir o quanto estão progredindo no processo de internacionalização. Os autores citam o exemplo de indicadores de desempenho utilizados por uma IES comunitária do Sul do Brasil que possui três componentes: Mobilidade acadêmica, governança acadêmica e pesquisa. Esses autores informam que o indicador de desempenho da mobilidade acadêmica internacional possui o objetivo de medir: o número de estudantes estrangeiros na IES, número de alunos da IES no exterior e o número de viagens de estudos realizadas pelas coordenações de cursos.

No que tange à gestão da mobilidade acadêmica internacional, com base nos autores citados pode-se compreender que é preciso ter dinamismo para administrar esse processo. É necessário compreender as mudanças que ocorrem no mercado e que refletem na IES como a

globalização. Para acompanhar tais mudanças, as instituições devem ter postura profissional e trabalhar para internacionalizar o currículo. Entende-se que ter instrumentos de acompanhamento na gestão da mobilidade acadêmica confere maior segurança para a tomada de decisões em direção às mudanças contemporâneas.

O fato de existirem estudantes indo e vindo do exterior aumenta o desafio da gestão, porque é necessário receber e enviar esses alunos com segurança para suas experiências serem positivas. Para isso, são necessários instrumentos de acompanhamento que proporcionem o controle e ações em nível de gestão das estadias desses estudantes. No entanto, mais do que ter números obtidos por intermédio de instrumentos de acompanhamento é preciso tomar ações palpáveis de melhoria na gestão da mobilidade acadêmica. Isso confere significado e razão para a existência de tais instrumentos. Ter conhecimento, por exemplo, do número de alunos estrangeiros nas IES e do número de estudantes no exterior são medidas relevantes para ações conforme tais números aumenta ou decresce. Outros indicadores para aprimoramento da gestão da mobilidade podem questionar se os estudantes fariam novamente a viagem, coletar sugestões de melhoria, quantos interromperam a viagem e voltaram antes do prazo e suas razões, se fizeram trabalho voluntário, se tiveram aprovação nas disciplinas, dificuldades de adaptação, dentre outros questionamentos.

Também se pode compreender que todos os colaboradores da IES podem contribuir para proporcionar índices satisfatórios nos instrumentos de acompanhamento da gestão da mobilidade acadêmica. Nesse sentido, os docentes podem incentivar os alunos para fazerem mobilidade, receber bem os estrangeiros e planejar aulas que contemplem o cenário internacional. A pesquisa revelou que 17% dos alunos que voltam da viagem participam de atividades para o seu curso, o que pode fornecer subsídios para melhorias nos cursos e ideias para aulas diferenciadas aos professores. Os colaboradores que trabalham no suporte acadêmico também têm seu papel para mostrar que a internacionalização está presente no cotidiano da instituição. Isso corrobora com o fato da pesquisa mostrar que 50% dos estudantes vindos da mobilidade acadêmica participam de eventos voltados para todos alunos da instituição. Certamente, o suporte acadêmico tem contato com alunos de todos cursos e pode ser estratégico para a disseminação de informações referentes à internacionalização.

O terceiro questionamento da pesquisa refere-se ao grau de importância da mobilidade acadêmica. Essa pergunta é objetiva e fornece opções de resposta conforme pode-se identificar a seguir: “Na escala de 1 a 4, qual o grau de importância atribuído às devolutivas

de mobilidade acadêmica internacional perante o planejamento estratégico de sua instituição? Sendo 1 nenhuma importância; 2 baixa importância com nenhuma prática de acompanhamento; 3 média importância mas com poucas ações de acompanhamento; 4 alta importância com práticas de acompanhamento constantes”. Essa questão não foi respondida por uma IES, que possui responsável pelo tema, entre 1 e 3 colaboradores no escritório de assuntos internacionais, profissional com Doutorado e entre 7 e 9 anos de atuação com prioridade da internacionalização. Uma suposição é que essa questão tenha passado despercebida pela pessoa que respondeu ao questionário.

A maioria das IES considerara alto (40%) e médio (40%) o grau de importância das devolutivas de mobilidade acadêmica internacional perante o planejamento estratégico da instituição. Algumas IES (10%) responderam que a devolutiva da mobilidade acadêmica possui baixa importância com nenhuma prática de acompanhamento. Somente uma IES considerou que a devolutiva da mobilidade acadêmica não possui nenhuma importância. Essa IES não possui profissional responsável pela assessoria de assuntos internacionais, e tem entre 1 e 3 colaboradores no setor com grau de formação indefinido. No gráfico 2 a seguir pode-se visualizar o grau de importância atribuído às devolutivas de mobilidade acadêmica internacional.

Gráfico 2 Grau de importância atribuída às devolutivas de mobilidade acadêmica internacional perante o planejamento estratégico da IES



Fonte: Autores, a partir de dados da pesquisa, 2020.

Nesse sentido, Stallivieri (2017) afirma que a internacionalização se apresenta como um diferencial competitivo para a IES, sendo parte de seu posicionamento estratégico. Com relação ao planejamento estratégico, Hunter e James (2018) informam que a instituição precisa se questionar sobre qual a sua direção para o futuro e onde deseja estar. Esses autores reforçam que para conseguir responder com clareza tais incógnitas é necessário conhecer a performance atual que é extremamente relevante para projetar o futuro. Dentre essa performance, pode-se encontrar as devolutivas de mobilidade acadêmica internacional.

Contudo, Miranda e Bentes (2017) afirmam que a inclusão da internacionalização em documentos institucionais é recente nas IES e nem todas têm uma política definida para o assunto. Esses autores pesquisaram mais de sessenta IES brasileiras distribuídas em diferentes estados e constataram que a internacionalização não possui relevância estratégica definida. Isso mostra o quanto existe de trabalho para ser realizado para integrar planejamento estratégico e a internacionalização.

Nessa mesma direção, Abad (2019) ressalta que os documentos institucionais precisam conter ações voltadas à internacionalização que sejam estratégicas. Para tanto, segundo o autor, todo ambiente da IES precisa ser considerado, contemplado nas estratégias e conectado com a internacionalização. Para estabelecer o planejamento estratégico efetivo, o autor enfatiza a relevância da gestão democrática e aberta ao diálogo para que a liderança tenha contato com as demais pessoas e consiga atender às demandas da IES articulando-as com a internacionalização.

No entanto, Cassol (2019) argumenta que, apesar de a mobilidade acadêmica internacional fomentar diversas competências, existem restrições da realidade dos estudantes que a impedem. A autora cita algumas dessas limitações: falta de recursos financeiros, impossibilidade de ausentar-se do país de origem e desvalorização cambial. Ainda, salienta que essa é uma realidade comum para estudantes da América Latina.

A partir dos autores citados, referente ao planejamento estratégico, pode-se compreender que para direcionar o futuro da IES é necessário ter conhecimento do cenário atual. Por isso, a internacionalização precisa ser mensurada para que sua inserção no planejamento estratégico seja assertiva. Assim, o grau de importância dado às devolutivas de mobilidade acadêmica internacional perante o planejamento estratégico reflete nos rumos futuros da instituição. Isso justifica o fato de que 40% das IES pesquisadas atribuíram alta importância às devolutivas da mobilidade acadêmica, possuindo práticas constantes de

acompanhamento. Essas IES que possuem práticas de acompanhamento, ou seja, de mensuração, terão dados como subsídio para o planejamento estratégico sólido.

Pelo fato de a inclusão da internacionalização ser recente em documentos institucionais, pode-se entender que nem todas as IES consideram sua relevância no planejamento estratégico ou não têm uma definição sobre o assunto. Evidencia-se isso na pesquisa quando 40% das IES responderam que as devolutivas da mobilidade acadêmica internacional têm média relevância e poucas ações de acompanhamento. Considerando a mobilidade acadêmica como parte da internacionalização, ter pouco acompanhamento implica em minimizar a sua relevância. Logicamente, existem outras formas de internacionalização da IES, porém, a mobilidade despende esforço e possivelmente maiores recursos, e as poucas práticas de acompanhamento não mostram o potencial de retorno desse processo para instituição.

A atribuição de média e baixa importância, segundo os participantes da pesquisa quanto às devolutivas da mobilidade acadêmica, pode ocorrer devido às restrições para os estudantes fazerem à mobilidade. Dentre essas restrições, pode-se destacar a indisponibilidade de tempo para ficar no exterior e poucos recursos financeiros para se manter. Uma hipótese é que muitos estudantes precisam trabalhar e isso os impede de ficar mais de um mês fora do país e ainda se sustentar no exterior. No caso do estudante não trabalhar, ele dificilmente conseguirá se manter em outro país a não ser que tenha auxílio financeiro dos familiares.

Tais questões podem ser pensadas pela IES para fomentar outras práticas de mobilidade acadêmica e facilitar a inserção dos estudantes que trabalham. A oferta de viagens mais curtas com no máximo um mês para aproveitar o período de férias dos estudantes que trabalham e com custo mais baixo do que viagens de seis meses são alternativas. Com isso, pode-se aumentar o número de alunos com experiências no exterior e conseqüentemente suas devolutivas ganharem mais importância. Salienta-se que as possibilidades de programas de curta duração e mobilidade de seis meses a um ano possuem finalidades distintas devido ao tempo da experiência. Na mobilidade acadêmica de seis meses em diante, o estudante possui a oportunidade de ter uma rotina acadêmica e estudar em outra instituição. Já em programas de curta duração, isso dificilmente será possível, porém a experiência de conhecer outra cultura existe em ambos os casos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse artigo foi refletir sobre os instrumentos de gestão da mobilidade acadêmica utilizados por Instituições de Ensino Superior (IES) vinculadas à Associação Nacional de Educação Católica (ANEC). Para cumprir ao objetivo foi aplicado questionário, o que possibilitou compreender quais os instrumentos utilizados para o acompanhamento da mobilidade acadêmica internacional desenvolvidos pela IES e o grau de importância atribuída às devolutivas de mobilidade acadêmica internacional perante o planejamento estratégico da instituição.

Os resultados da pesquisa mostram que metade das IES pesquisadas utilizam a participação do estudante em atividades com relatos de suas experiências para todos os alunos da instituição como instrumento para o acompanhamento da mobilidade acadêmica internacional desenvolvidos pela instituição. Em consonância com a pesquisa, para Fossatti, Miranda e Bentes (2017) as IES precisam medir os resultados para conseguir estabelecer estratégias de enfrentamento de desafios. Dessa forma, com acompanhamento da mobilidade pode-se melhor gerenciá-la para este ser um processo contínuo de desenvolvimento dos estudantes, docentes e da IES, visto que a internacionalização projeta a instituição para o mundo. Na mobilidade o estudante representa seu país e sua IES de origem e a imagem precisa ser positiva e gerenciada para assim permanecer.

Como resultado da pesquisa também se verificou que 40% das instituições atribuem alto grau de importância para as devolutivas da mobilidade acadêmica e 40% atribuem grau médio a essa devolutiva. Para Hunter e James (2018) a IES precisa se questionar quanto ao futuro que deseja estabelecer. Nesse aspecto Stallivieri (2017) afirma que a internacionalização representa um diferencial competitivo para IES. Desse modo, pode-se entender que a projeção de futuro da IES passa pela importância atribuída para às experiências de mobilidade acadêmica que servem como subsídios para o planejamento estratégico da instituição e seu posicionamento perante o mundo.

Assim, sugere-se que esse assunto tenha continuidade, visto que possui limitações por tratar apenas de IES brasileiras e vinculadas à ANEC com dados objetivos por meio de questionário com baixa aderência de 20% das 89 IES. Então, pesquisas futuras podem explorar IES de diferentes países com ou sem associações.

REFERÊNCIAS

BADY, J. B. et al. n. 03- Internacionalização da Educação Superior: Formando Cidadãos Globais. **Jornal de Políticas Educacionais**, v. 14, 2020. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/jpe/article/view/68722/40300> Acesso em: 28 abr. 2020.

FRANKLIN, L. A.; ZUIN, D. C.; EMMENDOERFER, M. Processo de internacionalização do ensino superior e mobilidade acadêmica: implicações para a gestão universitária no Brasil. **Revista Internacional de Educação Superior**, v. 4, n. 1, p. 130-151, 9 jan. 2018. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/riesup/article/view/8650831> Acesso em 02 maio 2020.

ABAD, L. G. **Internacionalização integral na gestão universitária**. In: MOROSINI, Marília (org.). Guia para internacionalização universitária. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2019. (p.67-82)

ANEC, Associação Nacional de Educação Católica do Brasil. **Estatuto - 2017**. Disponível em: <http://anec.org.br/estatuto/> Acesso em 10 maio 2020.

AZEVEDO, M. L. N.; SILVA JUNIOR, J. dos R.; CATANI, A. M. **A internacionalização da educação superior em diálogos: circulação de ideias, bem público e imperialismo cultural**. In: SILVA JUNIOR, J. dos R.; SOUSA, J. V.; AZEVEDO, M. L. N., CHAVES, V. L. Jacob. Educação Superior: Internacionalização e repercussões em um campo de disputas. Belo Horizonte: Fino Traço, 2015. (p.49-67)

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Luis Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

CASSOL, C. C. **Proposta de internacionalização do currículo**. In: MOROSINI, M. (org.). Guia para internacionalização universitária. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2019. (p.151-166)

COSTA, B.; SANTOS, R. **Management of Mobility Flows In case of an emergency**. FAUBAI Conference 2018. Disponível em: http://www.faubai.org.br/conf/2018/submissions/modules/request.php?module=oc_program&action=view.php&id=77&file=1/77.pdf Acesso em 10 maio 2020.

FOSSATTI, P.; MIRANDA, J. A. A.de; VICENT, L. **O controle da gestão da internacionalização em uma Instituição de Ensino Superior: O método construído pelo Unilasalle-Canoas**. In: WENDEL, F. (et al.). Gestão no Ensino Superior: Governança Internacional. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2017.

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

HUNTER, F.; JAMES, M. **Embedding Identity and Internacionalization into Institutional Practice**. In: De WIT, H.; BERNASCONI; CAR, V.; HUNTER, F.; JAMES, M.; VÉLIZ, D. (eds.). Identity and Internacionalization in Catholic Universities. Boston: Brill Sense, 2018.

KNIGHT, J; DE WIT, H. **Internacionalização do ensino superior: passado e futuro.** Número 95. 2018. Disponível em: <https://docplayer.com.br/132566745-Ensino-superior-internacional-international-higher-education.html> Acesso em 30 abr. 2020.

LIMA, M. C.; CONTEL, F. B. **Internacionalização da educação superior: nações ativas, nações passivas e a geopolítica do conhecimento.** São Paulo: Alameda, 2011.

LIMA JÚNIOR, A. de; FERREIRA, G.. **International exchange agreements: the need of a strategic approach.** FAUBAI Conference 2018. Disponível em: http://www.faubai.org.br/conf/2018/submissions/modules/request.php?module=oc_program&action=summary.php&id=72 Acesso em 08 maio. 2020.

LUCE, M. B.; FAGUNDES, C. V.; MEDIEL, O. G. **Internacionalização da educação superior: a dimensão intercultural e o suporte institucional na avaliação da mobilidade acadêmica.** Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 21, n. 2, p. 317-339, jul. 2016. Disponível em: <http://submission.scielo.br/index.php/aval/article/viewFile/156678/9616> Acesso em 21 abr. 2020.

MARANHÃO, C. M. S. de A.; DUTRA, I. I. C.; MARANHÃO, R. K. de A. **Internacionalização do ensino superior: um estudo sobre barreiras e possibilidades.** Administração: Ensino e Pesquisa, [S.l.], v. 18, n. 1, p. 9-38, jan. 2017. ISSN 2358-0917. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/458>. Acesso em: 07 maio 2020.

MIRANDA, J. A. A. de; BENTES, J. **Internacionalização: Dificuldades na gestão das IES brasileiras.** In: WENDEL, F. (*et al.*). Gestão no Ensino Superior: Governança Internacional. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2017.

MIRANDA, J. A. A. de; STALLIVIERI, L. **Para uma política pública de internacionalização para o ensino superior no Brasil.** Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 22, n. 03, p. 589-613, nov. 2017. Disponível em: <http://periodicos.uniso.br/ojs/index.php/avaliacao/article/view/3135/2829> Acesso em 20 abr. 2020.

MIRANDA, J. A. A. de; SCHWARTZ, G. **Globalização e Direito: Revalidação e Reconhecimento de Títulos pelo Brasil.** 2016. Disponível em: <https://www.fdsu.edu.br/adm/artigos/974dc7bb2cdf40d78a4304f2468f9cf4.pdf> Acesso em 18 abr. 2020.

MOROSINI, M. C. **Estado do conhecimento sobre internacionalização da educação superior Conceitos e práticas.** Educar em Revista, [S.l.], v. 22, n. 28, p. p. 107-124, dez. 2006. ISSN 1984-0411. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/educar/article/view/7614/5428>. Acesso em: 25 abr. 2020.

NEZ, E. **Fuxos de cooperação acadêmica para a internacionalização.** In: MOROSINI, M. (org.). Guia para internacionalização universitária. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2019. (p.151-166)

PEREIRA, E. de A.; PASSOS, R. D. F. **A internacionalização do ensino superior e os programas de mobilidade educacional.** *In:* Internacionalização na Educação Superior. PEREIRA, E. M. de A.; HEIZLE M. R. S. (orgs). Blumenau: Edifurb, 2015. Cap. 2, p. 52-67.

RAMOS, M. Y. **Internacionalização da pós-graduação no Brasil: lógica e mecanismos.** Educ. Pesqui. vol.44. Epub June 22, 2017. ISSN 1517-9702. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-97022018000100303&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 07 maio 2020.

SENHORAS, E. M. **Estruturas de Gestão Estratégica da Inovação em Universidades Brasileiras.** Boa Vista: Editora UFRR, 2012.

SPEARS, E. **O valor de um intercâmbio: mobilidade estudantil brasileira, bilateralismo & internacionalização da educação.** Revista Eletrônica de Educação, v. 8, n. 1, p.151-163, 2014. Disponível em: <http://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/viewFile/1026/320> Acesso em 19 abr. 2020.

STALLIVIERI, L. **Internacionalização e Intercâmbio.** São Paulo: Editora Apris, 2017.

TAYLOR, J. **The management of internationalization in Higher Education.** *In:* MARINGE, F.; FOSKETT, N. Globalization and Internationalization in Higher Education: Theoretical, Strategic and Management Perspectives. Bloomsbury T&T Clark, London, Orfor, New York, New Delph, Sydney: 2012.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Ed. Atlas S/A, 1987.

VELHO, L. **Políticas governamentais e motivações para aproximar pesquisa acadêmica e setor produtivo.** *In:* VELOSSO, J. (org). O ensino superior e o Mercosul. Rio de Janeiro: Garamond, 1998. Disponível em: <http://dominiopublico.mec.gov.br/download/texto/ue000303.pdf> Acesso em 22 abr. 2020.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman editora, 2015.