

A internacionalização do ensino superior no Brasil: um estudo de caso das políticas da Universidade de São Paulo

Aline Donata Tanoue

Graduada em Administração na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto (USP)

Luciana Romano Morilas

Professora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto (USP)

Resumo

A internacionalização do ensino figura como aspecto que aumenta a qualidade das instituições de ensino superior. O fenômeno materializa-se através de iniciativas das próprias universidades e do governo. As políticas públicas de internacionalização intensificaram-se notadamente nas duas últimas décadas, apesar de já terem ocorrido em períodos anteriores. Por meio do levantamento histórico das políticas públicas de internacionalização do ensino no Brasil, ao mesmo tempo analisando-se o ambiente em que se desenvolveram, propõe-se um estudo de caso sobre a maior universidade latino-americana, com o objetivo de avaliar as suas políticas públicas de internacionalização. Verificou-se que as atuais iniciativas de internacionalização da universidade buscam a institucionalização das ações, tendo em vista que o contexto do desenvolvimento da internacionalização na instituição originou-se de ações individuais, com impactos locais. Atualmente vários programas foram desenvolvidos pela administração central, como forma de democratizar a internacionalização e criar um ambiente internacional para toda a comunidade USP (docentes, discentes e funcionários).

Palavras-chave: Internacionalização do ensino. Políticas públicas educacionais. Ensino superior. Universidade de São Paulo.

Introdução

O processo histórico da sociedade brasileira mostra a relação do Estado com a educação e a internacionalização do ensino superior no país, em grande parte pela sua função de delineamento, financiamento e regulação de políticas na área (Lima & Contel, 2009). Os contornos das políticas públicas de educação para Azevedo (1997) significam enfocar uma estrutura de poder e de dominação entrelaçados nos mais diversos níveis sociais. Sendo assim, os contextos histórico, social e econômico do momento impactam consideravelmente nas iniciativas públicas desenvolvidas.

No contexto das universidades, o caráter internacional das instituições é decorrente especialmente da natureza universal do conhecimento, atrelado à iniciativa de cooperação

acadêmica, comumente difundida na academia. As universidades brasileiras já nascem internacionais, pois o país não tinha condições de formar profissionais na época. Assim, professores estrangeiros foram recrutados para iniciar as atividades de pesquisa e ensino nas novas instituições, como ocorreu na Universidade de São Paulo (USP).

Segundo Lima e Contel (2009) apesar de as universidades adotarem os contornos nacionais, subordinando-se, dessa forma, aos interesses de cada Estado-Nação, a dimensão universal das instituições não foi anulada à medida que os governos desenvolveram políticas de cooperação internacional, por meio da implantação de programas de mobilidade de estudantes, docentes e pesquisadores.

Verificam-se benefícios e dificuldades advindos do processo de internacionalização do ensino pelas universidades, conforme delineado no decorrer deste trabalho. Com isso, coloca-se como problema principal norteador da pesquisa compreender como ocorrem as políticas de internacionalização do ensino na USP. Para tanto, propõe-se como objetivo geral efetuar um estudo de caso identificando as políticas públicas de internacionalização desenvolvidas na USP.

São os objetivos específicos da pesquisa:

- Levantar o histórico de internacionalização do ensino superior na USP;
- Compreender o processo de internacionalização do ensino na USP;
- Analisar as políticas implantadas na USP, como forma de fomento à internacionalização.

Método da pesquisa

Optou-se pelo desenvolvimento de uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo, com utilização do método de estudo de caso. As etapas de realização do estudo de caso foram baseadas no protocolo do estudo de caso proposto por Yin (2005). As fontes de informação utilizadas foram: análise documental das publicações oficiais de iniciativas de internacionalização e entrevistas. Foram realizadas quatro entrevistas semi-estruturadas com dirigentes da Universidade que contribuíram no desenvolvimento da internacionalização:

Quadro 1 - Professores entrevistados

<u>Professor entrevistado</u>	<u>Cargo</u>
Prof ^a . Dra. <u>Suely Vilela</u>	Ex-Reitora (2005 a 2009) Diretora do Núcleo de São Paulo do Programa USP Internacional
Prof. Dr. <u>Adnei Melges de Andrade</u>	Ex-Vice-Reitor Executivo de Relações Internacionais (2010 a 03/2013)
Prof. Dr. <u>Aluisio Segurado</u>	Vice Reitor Executivo de Relações Internacionais
Prof. Dr. Raul Machado Neto	Vice-Presidente do Conselho de Relações Internacionais

Fonte: elaborado pelas autoras.

As questões conduzidas no estudo de caso foram baseadas nos temas:

- Histórico do processo de internacionalização durante a gestão do entrevistado e em períodos anteriores;
- Dificuldades enfrentadas durante o processo de internacionalização na gestão do entrevistado, e em períodos anteriores a ela;
- Projetos futuros de internacionalização.

As questões foram desenvolvidas com o objetivo de identificar quais são as políticas atuais e passadas do processo de internacionalização da USP, ressaltando também aspectos como: a motivação e os objetivos para tais iniciativas, estratégias de implantação, detalhamento das ações, dificuldades de implantação e benefícios do processo de internacionalização para a instituição.

As entrevistas foram conduzidas nas instalações da USP, com duração entre 30 minutos e 1h30, conforme a disponibilidade do entrevistado. As entrevistas foram transcritas integralmente e posteriormente, os dados foram organizados conforme as temáticas acima elencadas.

Revisão bibliográfica

Histórico da internacionalização do Brasil

Como forma de melhor compreender o histórico de internacionalização do ensino superior no Brasil, optou-se pela divisão das iniciativas em períodos propostos por Lima e Contel (2009), observados no quadro abaixo e delineadas posteriormente neste texto.

Quadro 2 – Histórico da internacionalização do ensino superior no Brasil

Períodos	Ações	Provedores
Anos 20 a 50 (República Velha e República Nova)	<ul style="list-style-type: none"> • Criação das universidades: presença de professores estrangeiros visitantes • Cooperação acadêmica internacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Universidades brasileiras e estrangeiras
Anos 60 a 70 (Fim da República Nova e Ditadura)	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperação acadêmica internacional com a presença de consultores americanos • Mobilidade acadêmica discente por meio da concessão de bolsas de estudos de doutorado e mestrado 	<ul style="list-style-type: none"> • Governo brasileiro • Agências nacionais e internacionais
Anos 80 a 90 (Fim da Ditadura a República)	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperação acadêmica internacional: pesquisa em conjunto e professor visitante • Mobilidade acadêmica discente por meio da concessão de bolsas de estudos de doutorado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Governo brasileiro • Agências nacionais e internacionais • Universidades brasileiras e estrangeiras • Instituições de ensino superior privadas
Anos 2000 em diante	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperação acadêmica internacional: pesquisa em conjunto e professor visitante. • Mobilidade acadêmica discente por meio de concessão de bolsas de estudos de doutorado. • Criação de universidades federais orientadas pela internacionalização • Mobilidade acadêmica discente por meio de concessão de bolsas de graduação sanduíche. 	<ul style="list-style-type: none"> • Governo brasileiro • Agências nacionais e internacionais • Universidades brasileiras e estrangeiras • Instituições de ensino superior privadas.

Fonte: Adaptado de Lima e Contel (2009).

As universidades criadas no país a partir da década de 20 – USP, Universidade do Distrito Federal, a Universidade do Brasil e a Universidade de Porto Alegre – foram palco das primeiras políticas públicas de internacionalização do ensino, ao receberem professores estrangeiros por meio da adoção do programa de professor visitante, bem como do desenvolvimento de parcerias de cooperação internacional entre as universidades brasileiras e estrangeiras.

Entre os anos de 60 a 70 ocorreu o estreitamento de laços de cooperação entre as universidades estadunidenses e brasileiras, o beneficiamento de instituições (através de apoio financeiro), de pessoas (concedendo bolsas de mestrado e doutorado nos Estados Unidos) e de cursos (por meio da ampliação do programa de pós-graduação), conforme explicita Cunha (2007). A atuação do governo americano no Brasil, por intermédio de seus consultores, contribuiu para a formulação de políticas de internacionalização da época.

A partir dos anos 80, observa-se no Brasil crescimento dos programas de pós-graduação. As ações de cooperação internacional direcionadas a essas instituições adquiriram novos contornos, os quais priorizaram experiências igualitárias entre os grupos de cooperação. (Laus & Morosini 2005). Os programas de incentivo de tais práticas foram provenientes de agências estatais de fomento, tais como a CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior).

A partir dos anos 2000, verifica-se a multiplicação dos provedores de iniciativas de internacionalização no país, bem como de novas políticas. Como exemplo há o programa Ciências sem Fronteiras, Bolsas Ibero-Americanas e Luso-Brasileiras do Banco Santander e Programa USP de Bolsas de Intercâmbio Internacional para Alunos de Graduação que promovem a mobilidade de estudantes de graduação com desempenho acadêmico de destaque.

O país, segundo Lima e Contel (2009), tem então delineado estratégias com o objetivo de atrair acadêmicos e estudantes estrangeiros para o território brasileiro, através da criação das seguintes instituições de ensino superior, de caráter supranacional: Universidade Federal da Integração Latino-Americana, Universidade Federal de Integração da Amazônia Continental e Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira.

Globalização e internacionalização do ensino superior

A globalização constitui fenômeno de destaque nos últimos anos. Sua influência na esfera social, econômica, política e tecnológica aumentou significativamente, atingindo as instituições de ensino superior, impondo-lhes a necessidade de adaptação frente às novas demandas sociais. As expressões globalização e internacionalização possuem conexões intimamente relacionadas e sua diferenciação torna-se relevante, visto o impacto no processo de internacionalização do ensino.

Para Knight (2008), a globalização é o fluxo de tecnologia, conhecimento, pessoas, valores e ideias através das fronteiras e afeta os países em diferentes formas, variando em função da história nacional, tradição e cultura local. A autora ressalta que a internacionalização age como resposta ao fenômeno da globalização; em outras palavras, a globalização atua como catalisadora do processo de internacionalização. A internacionalização do ensino superior é compreendida pela mesma autora como o processo dinâmico de integração das dimensões intercultural e internacional ao ensino, pesquisa e serviços administrativos na universidade.

Já Enders (2004) define globalização como aumento da interdependência entre Estados, o que contribui para a criação de uma cultura universal. A internacionalização, por outro lado, refere-se ao aumento da cooperação entre países, por meio de atividades entre fronteiras estrategicamente delineadas. Os Estados assumem, assim, importante papel no processo de internacionalização.

Em uma tentativa de definir os limites conceituais do termo internacionalização da educação superior, duas abordagens foram identificadas por Marginson e Van der Wende (2009). A primeira se refere a uma tendência de definição pragmática do conceito, relacionada às atividades de aumento de visibilidade internacional. A segunda relaciona-se aos processos de internacionalização, globalização e universalização da essência e das funções básicas de uma instituição de ensino superior, o que atribui a esta vertente uma visão filosófica da atividade.

Dessa forma, a internacionalização pode ser percebida como um processo dinâmico composto de ações institucionais ou individuais que agem em resposta às demandas sociais vigentes, com finalidade da busca da excelência no contexto de sua aplicação. Surge em resposta à globalização, fenômeno que explicita a interdependência dos Estados-nação, por meio do adensamento de relações sociais, econômicas, políticas, tecnológica entre eles.

As ações institucionais ou individuais de internacionalização citadas são concentradas em duas áreas: parcerias internacionais e ensino (Miura, 2006). Segundo, a autora, a primeira se refere aos acordos institucionais entre a instituição nacional e a estrangeira, programas de cooperação e pesquisa em conjunto, desenvolvimento de novas tecnologias e programas de mobilidade de professores, pesquisadores e alunos; a segunda se relaciona às atividades de ensino, englobando aspectos como a grade curricular com conteúdo internacional, aprendizagem de língua estrangeira, utilização de literatura internacional, ensino em língua estrangeira e treinamento intercultural.

Estudo de caso: a Universidade de São Paulo

A USP, criada em 1934, formou-se de maneira semelhante às outras universidades da época, ou seja, foi criada por meio da incorporação de escolas profissionalizantes existentes, são elas: Faculdade de Direito (1827), Escola Politécnica (1893), Faculdade de Farmácia e Odontologia (1898), Escola Superior de Agricultura (1901), Faculdade de Medicina (1912), Faculdade de Higiene (1918), Escola de Medicina Veterinária (1919). Ao contrário das outras instituições, a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras foi o único instituto novo criado na USP, no momento do surgimento da universidade.

Atualmente, a USP figura como uma importante instituição de ensino superior no país e na América Latina. Os *rankings* internacionais: *Institute of Higher Education of Shanghai*, *The Times*, *Performance Ranking of Scientific Papers for World Universities*, *Higher Education Evaluation & Accreditation Council of Taiwan* e *Webometrics Ranking of World Universities*, consideraram a Universidade como a mais importante em termos de ensino e

pesquisa na América Latina. Além disso, a USP atua como formadora de grande parte dos mestres e doutores do corpo docente do ensino particular brasileiro (Miura, 2006).

Segundo o anuário estatístico da USP (2013), a instituição conta com oito campi localizados nas cidades de São Paulo, Ribeirão Preto, São Carlos, Piracicaba, Lorena, Pirassununga, Bauru e Santos. Possui 89 unidades distribuídas em: ensino e pesquisa (42), órgãos centrais de direção e serviço (33), institutos especializados (6), hospitais e serviços anexos (4) e museus (4). A USP apresenta 92.064 alunos matriculados, sendo 58.303 da graduação e 28.498 da pós-graduação, distribuídos em 249 cursos de graduação, 332 de mestrado e 309 de doutorado.

O corpo docente da USP é composto por 5.860 professores, dos quais 88,66% trabalham em regime de dedicação exclusiva em tempo integral, resultando na produção científica em 2012 de 26.704 trabalhos. Ressalta-se o fato de que a Universidade é responsável por 28% da produção científica do país (USP, 2013). Além disso, a instituição possui 16.837 técnicos administrativos, dos quais 23,67% são de nível superior e 46,28% de nível técnico.

A Universidade é considerada uma autarquia de regime especial, mantida pelo Governo do Estado de São Paulo, com autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial. Em 2012, os recursos financeiros repassados foram de aproximadamente R\$ 2,4 bilhões de dólares (USP, 2013).

Políticas de internacionalização da USP

A USP tem em sua origem resquícios de internacionalização, tendo em vista a vinda de professores estrangeiros, especialmente, franceses, alemães e italianos para darem aula na antiga Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, que posteriormente dividiu-se e deu origem a outras faculdades e institutos da Universidade (Lima & Contel, 2009).

Institucionalmente, a preocupação com a temática “internacionalização” iniciou-se a partir dos anos 80, com a criação da Comissão de Cooperação Internacional (CCint) em 1982, pelo então reitor Hélio Guerra. A CCint tinha como objetivos: 1) formular a política de atuação internacional da USP; 2) promover a dinamização e expansão da projeção internacional da universidade; 3) assessorar o reitor nos assuntos internacionais.

Observa-se desde então o delineamento de algumas estratégias organizacionais de internacionalização pela USP, como a adoção de diretrizes internacionais nas atividades desenvolvidas pela Pró-Reitoria de Pós Graduação tais como: incentivo à realização de

convênios de duplo-diploma, mobilidade estudantil e docente e cooperação internacional através do desenvolvimento de pesquisa conjunta. Além disso, foi desenvolvido o curso de capacitação dos funcionários da CCint. No entanto, o processo de internacionalização da USP, em grande parte, ocorreu de forma descentralizada, sendo os departamentos os principais atores do processo, agindo de acordo com suas necessidades.

Desta forma, as iniciativas de internacionalização presentes na instituição, no século passado, na sua maioria, eram delineadas individualmente em detrimento de uma política de internacionalização formal em termos organizacionais. Sendo assim, Miura (2006) destaca que “as atividades de internacionalização (tais como mobilidade, diploma duplo, pesquisa conjunta), são tratadas [neste período] como sinônimos de estratégias ou políticas de internacionalização” (p.138). Para a autora, tal aspecto pode indicar que as estratégias programáticas de internacionalização (atividades de pesquisa, educacionais, de assistência técnica, extracurriculares) predominavam sobre as estratégias organizacionais de internacionalização. (governança, operações serviços de apoio e desenvolvimento dos recursos humanos).

A estrutura da CCint e sua composição mudou no decorrer dos anos. Em 2012, em função da inserção da internacionalização no contexto estratégico da instituição, a CCint transformou-se em Vice-Reitoria Executiva de Relações Internacionais (VRERI), composta por um Conselho de Relações Internacionais integrado pelo Vice-Reitor Executivo de Relações Internacionais, como presidente; por um representante de cada Pró-Reitoria (Graduação, de Pós Graduação, de Pesquisa e de Cultura e Extensão Universitária); por docentes de várias áreas do conhecimento. Tal iniciativa objetivou promover maior integração das ações de internacionalização da universidade nas suas diversas dimensões: ensino, pesquisa, extensão e serviços administrativos. O conceito de internacionalização desenvolvido na USP atualmente se aproxima da definição supracitada de internacionalização do ensino proposta por Knight (2008), na qual as dimensões intercultural e internacional se integram às áreas de ensino, pesquisa e serviços de uma instituição. Dessa forma, perpetuam-se os valores das políticas internacionais nas funções e missão da instituição (Knight, 2004).

Em termos estruturais, a VRERI atua como órgão normativo regulador, possuindo como objetivos: formular políticas de internacionalização na instituição, promover a dinamização e expansão de sua atuação internacional, bem como assessorar o reitor, os órgãos centrais e a comunidade acadêmica em assuntos internacionais (VRERI, 2013). Atua em parceria com o Conselho de Relações Internacionais (CoRi), órgão consultivo, e com as

Comissões de Relações Internacionais nas Unidades (CRInts), de caráter operacional e administrativo.

Figura 1 - Estrutura VRERI



Fonte: VRERI, 2013.

Criadas em 2007, as CRInts, compostas por professores, são responsáveis pela operacionalização nas unidades das políticas de internacionalização adotadas pela instituição. Atuam localmente no sentido de suporte às atividades de internacionalização. O desenvolvimento de suas atividades entre as unidades foi desigual em decorrência dos fatores: 1) a natureza não estatutária; 2) o apoio recebido pelas Diretorias; 3) a constituição das CRInts não depende oficialmente de ação institucional por parte da administração central da USP. Além das CRInts, algumas unidades contam com estrutura física própria (escritórios) e corpo técnico exclusivo (funcionários e estagiários) para o exercício das atividades de apoio administrativo.

Outra iniciativa de institucionalização das políticas de internacionalização foi delineada pela reitoria em março de 2013 por meio do “Programa USP Internacional”. O objetivo do programa é de fortalecer a presença da Universidade no exterior. Para tal fortalecimento, atua por meio de quatro vertentes: 1) promoção, implementação e consolidação de parcerias com Instituições de Ensino Superior e setores empresariais e organizações governamentais e não-governamentais; 2) apoio, incremento, agilização e expansão de iniciativas em curso ou em implantação da Universidade; 3) implantação e gerenciamento de quatro núcleos internacionais (escritórios), com esferas de atuação geográfica específica, localizados em: São Paulo, Boston, Londres e Singapura; 4) estabelecimento de um novo programa de internacionalização para os próximos anos (USP, 2013).

O programa conta com a presença de “consultores do programa” atualmente representados por ex-reitores da USP, como também, de um Conselho Internacional constituído por embaixadores e personalidades estrangeiras.

As ações de fomento dos Núcleos Internacionais criadas, segundo a resolução nº 6518/2013 como fomento à internacionalização foram:

- Incentivo e Apoio à Capacitação dos Servidores Técnicos e Administrativos da USP no Exterior: objetiva proporcionar aos funcionários a troca de experiências relativas às ações administrativas. Os servidores devem apresentar tempo de serviço não inferior a 10 anos, bem como, possuir proficiência na língua exigida pela instituição de destino;
- Bolsas para Professores Visitantes Internacionais: o prazo máximo de permanência é de 24 meses. O número de bolsas ofertadas varia de acordo com o número de unidades da USP interessadas em receber professores visitantes;
- Programa de Bolsa USP Internacional para alunos de graduação de instituições de ensino superior estrangeiras: objetiva viabilizar a vinda de estudantes estrangeiros à USP. Serão oferecidas 60 bolsas as quais contemplarão até 6 mensalidades, com adicional para despesas de deslocamento e de instalação, bem como auxílio para pagamento de seguro viagem.

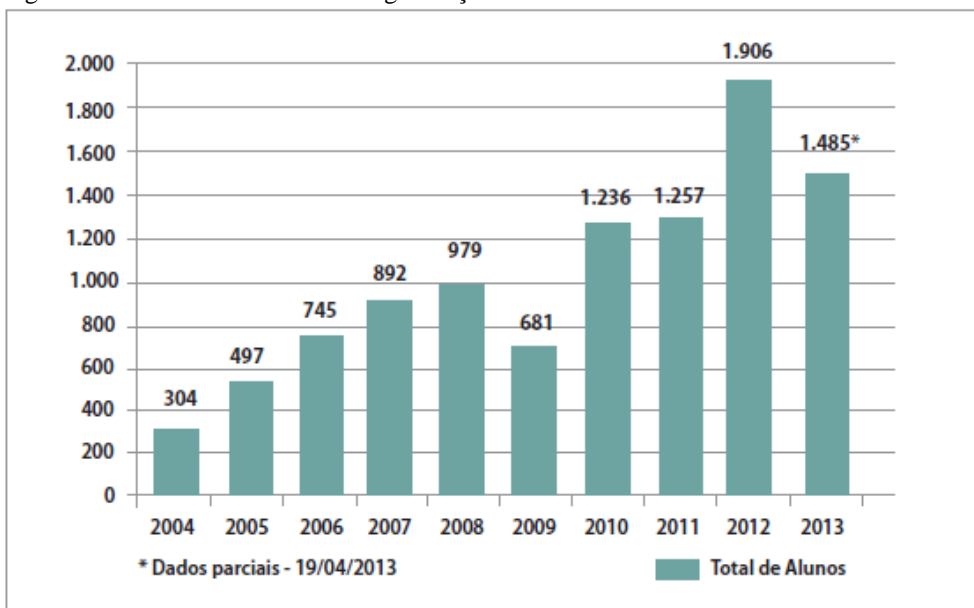
Também desenvolvido pela reitoria, o Programa de Bolsas de Intercâmbio para alunos de Graduação da USP foi criado em 2011. Compreende a viabilização de duas modalidades de bolsas aplicáveis a todas as áreas de conhecimento: mérito acadêmico e empreendedorismo. A primeira busca proporcionar experiência acadêmica internacional aos estudantes; a segunda, o treinamento no exterior, visando estimular o desenvolvimento da inovação tecnológica e do empreendedorismo. Cada bolsa tem duração de 2 a 6 meses, prorrogáveis em até 18 meses em caso de duplo diploma (na modalidade mérito acadêmico). Até o final de 2013, foram oferecidas 1.100 bolsas distribuídas em 950 para mérito acadêmico e 150 para empreendedorismo.

As atividades de internacionalização na USP focam-se em duas temáticas: mobilidade estudantil e cooperação acadêmica (Miura, 2006; Souza, 2006). Os esforços para internacionalização da instituição recaem fortemente na criação de redes entre as universidades, de forma a promover maior intercâmbio de discentes, docentes, aumento de publicações científicas internacionais, maior número de professores visitantes e de possibilidades de dupla diplomação.

Em termos de mobilidade estudantil, observa-se aumento do número de estudantes de graduação no exterior, especialmente em função de bolsas de mobilidade, ofertadas por

diversos provedores anteriormente citados. Grande parte dos estudantes frequentaram universidades europeias durante o período do intercâmbio. Verifica-se a tendência do fluxo de estudantes de países em desenvolvimento para os países desenvolvidos, com a justificativa baseada na qualidade acadêmica oferecida pelas universidades em tais países (Souza, 2008). O mesmo autor ressalta que este mecanismo ocorre na USP no sentido de que ela, como centro de excelência, atrai grande fluxo de estudantes provenientes de outros países da América Latina e África.

Figura 2 - Mobilidade de alunos de graduação da USP



Fonte: GEIND - USP, 2013.

Observa-se também o aumento da mobilidade entre docentes, impulsionada pela implantação de bolsas de professores visitantes do exterior. Segundo o relatório GEIND (2013), 128 professores estrangeiros estiveram na USP em 2012, grande parte deles provenientes de instituições europeias (54%), seguido por 23% de docentes de instituições latino-americanas, 21% de americanas e 2% de asiáticas ou da Oceania. O número de professores estrangeiros, na verdade, é maior, pois há estratégias individuais de aproximação com professores visitantes que, por um lapso de comunicação, não são reportadas adequadamente nos relatórios informativos.

No que tange à cooperação acadêmica, a USP tem desenvolvido participação em diversas redes acadêmicas internacionais, objetivando fortalecer a imagem da universidade no exterior, e a formação de parcerias institucionais. Atualmente há 61 programas e redes

vigentes e a maior parte deles situa-se no núcleo Londres (31,51%), seguido por Boston (20,33%), Singapura (8,13%) e São Paulo (2,3%) (VRERI, 2013).

Algumas dificuldades no processo de internacionalização foram identificadas: barreira linguística, falta de estrutura física para recepção de estrangeiros, falta de apoio para a institucionalização de iniciativas individuais de internacionalização e comunicação entre VRERI e CRInts. Para atenuá-las, a USP adotou as seguintes medidas:

- Parcerias com o Banco Santander e Universia para ofertar cursos de idiomas à distância para toda a comunidade USP;
- Incentivo ao desenvolvimento de websites bilíngues/trilíngues das unidades;
- Desenvolvimento do Centro de Difusão Internacional: um espaço no campus central que acolherá diversos serviços de internacionalização, como a oferta de língua estrangeira e portuguesa, com auditório para eventos internacionais, bem como escritórios de representações de agências de fomento internacionais;
- Criação do Centro de Apoio a Internacionalização em todos os campi, com o objetivo de aprimorar a infraestrutura de recepção de estrangeiros e auxiliar as CRInts locais na operacionalização das atividades de internacionalização das unidades, facilitando também a comunicação entre VRERI e CRInts;
- Criação do Sistema Mundus: sistema online corporativo com o objetivo de gerenciar as informações a respeito de atividades de internacionalização.

Considerações finais

Tendo em vista que a internacionalização do ensino aumenta a qualidade das instituições de ensino superior, o processo de internacionalização das universidades ganhou destaque nos últimos anos, dada a intensificação de fenômenos como a globalização no contexto mundial.

Em contraposição à postura vivenciada no século passado, a USP tem buscado a institucionalização das atividades de internacionalização, de forma que toda a comunidade possa usufruir de tais iniciativas. É uma forma de democratizar a internacionalização e criar um ambiente cultural de caráter internacional para todos.

Verifica-se uma pluralidade de órgãos normativos dentro da universidade, criando diretrizes políticas quanto à internacionalização – Reitoria, Programa USP Internacional, VRERI, CRInts. A atuação descompassada desses órgãos dificulta o desenvolvimento de uma política uniforme e coesa. Assim, é necessário que a universidade atente à necessidade de uma

coordenação central das ações de internacionalização, de modo a favorecer uma atuação harmônica para alcançar o melhor resultado das atividades e custos empreendidos. Isso implica em concentrar as decisões estratégicas em um órgão central, para que as atividades operacionais sejam seguidas pelos órgãos inferiores (CRInts) de modo a executar o planejamento político definido institucionalmente.

Foi possível observar um grande conjunto de ações de internacionalização adotadas pela universidade. Porém, é necessário otimizar as ações estratégicas para que a internacionalização da universidade efetivamente alcance os patamares desejados.

Referências

- Azevedo, Janete M. Lins de (1997). *A educação como política pública: polêmicas do nosso tempo*. Campinas: Autores associados.
- Cunha, Luiz Antônio (2007). *A Universidade Crítica: o golpe de 1964 e a modernização do ensino superior* (2ª ed). São Paulo: UNESP.
- Enders, J. (2004). Higher education, internationalization and the nation-state: recent developments and challenges to governance theory. *Higher education*, 47 (3), 361-382.
- GEIND – USP – Relatório de Gestão 2010-2014 (2013). Recuperado em 10 de outubro de 2013, de <http://www.geindi.usp.br>.
- Knight, Jane (2004). Internationalization Remodeled: Definition, Approaches, and Rationales. *Journal of Studies in International Education*, 8 (1), 5-31.
- Knight, Jane (2008). *Internationalization: key concepts and elements*. In: Gaebel, M. (Ed.), *Internationalization of European higher education: an EUA/ACA Handbook*. Berlin: Raabe Academic Publishers.
- Laus, Sônia Pereira, Morosini, Marília Costa (2005). *Internationalization of Higher Education in Brazil*. In: Wit, H., Jaramillo, I., Gacel-Ávila, J., Knight, J. (Eds), *Higher Education in Latin America: the International Dimension*. Washington: The World Bank.
- Lima, Manolita Correia, Contel, Fábio (2009). Períodos e Motivações da Internacionalização da Educação Superior Brasileira. *5ème colloque de l'IFBAE*. Grenoble.
- Marginson, S.; Van Der Wende, M. (2009). *The new global landscape of nations and institutions. Higher education to 2030*. In: King, R, Marginson, S. & Naidoo, R. (Eds), *Handbook on Globalization and Higher Education* (17-62). Paris: OCDE.
- Miura, I. K. (2006). *O processo de internacionalização da Universidade de São Paulo: um estudo em três áreas de conhecimento*. Tese de Livre Docência, Faculdade de Economia,

Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.

Souza, E. P. (2008). *Mapeando os caminhos da internacionalização de instituições de ensino superior no Brasil*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

USP (2013). Recuperado em: 8 de outubro de 2013, em <http://www.usp.br>.

VRERI. Vice-Reitoria Executiva de Relações Internacionais (2013). Recuperado em 10 de outubro de 2013, de <http://www.USP.br/internationaloffice>.

Yin, Robert K. (2005). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.