

INTERNACIONALIZAÇÃO DAS IES A PARTIR DO BALACED SCORECARD:

Processo

Criado por: Analissa Haga

Orientação: Dario Eduardo Amaral Dergint



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

Índice

1. Introdução
2. O que é Internacionalização?
3. O que é o Balanced Scorecard (BSC)?
4. Por que Internacionalizar?
5. Elementos para Implementação da Internacionalização
 - Planejamento
 - Estabelecimento de Parcerias Internacionais
 - Adequação de Currículo Pedagógico
 - Capacitação e Cursos de Línguas Estrangeiras
 - Investimentos em Tecnologia
 - Avaliação e Controle de Resultados

1. Introdução

A internacionalização das Instituições de Ensino Superior (IES) é uma estratégia essencial para promover a troca de conhecimentos, a diversidade cultural e a excelência acadêmica. Este guia foi criado a partir da dissertação “Proposta de um Processo de Implantação e Gestão da Internacionalização na Graduação” e do artigo “Aplicação Do Balanced Scorecard Na Internacionalização Do Ensino e visa fornecer um guia elementar para a implementação da internacionalização nas IES baseado nas perspectivas de gestão estratégica do Balanced Scorecard (BSC).

2. O que é Internacionalização?

A internacionalização é um processo que se refere à expansão de uma organização além das fronteiras nacionais integrando uma dimensão internacional, intercultural ou global nos seus propósitos.

No caso das Instituições de Ensino Superior, a internacionalização consiste em uma variedade de políticas e programas relacionados a uma educação intercultural em várias áreas e níveis das instituições. Isso inclui a mobilidade de estudantes e professores, a cooperação internacional em pesquisa e a integração de uma perspectiva global no currículo.

Para maior compreensão, vide capítulo 2.2 p. 22 da dissertação Proposta de um Processo de Implantação e Gestão da Internacionalização na Graduação de Haga, 2024.

3. Por que Internacionalizar?

A Internacionalização é um meio de se conseguir a ampliação das perspectivas e valores, além dos benefícios acadêmicos, a internacionalização na graduação também traz vantagens pessoais e profissionais para os estudantes e para as IES, incluindo:

- Preparação dos alunos para um mercado de trabalho globalizado.
- Melhoria da qualidade educacional.
- Aumento da visibilidade e reputação global.
- Diversificação do corpo discente e docente.
- Oportunidades de colaboração e pesquisa internacional.

Para maior compreensão, vide capítulo 2.3 p. 23 da dissertação Proposta de um Processo de Implantação e Gestão da Internacionalização na Graduação de Haga, 2024.

4. Elementos para Implementação da Internacionalização

Planejamento

O planejamento é a etapa inicial e mais crucial para a internacionalização. Envolve a definição de objetivos claros, a alocação de recursos e o estabelecimento de um cronograma para a implementação das ações.

O QUE CONSIDERAR PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS IES

- **Formulação de políticas locais, nacionais e internacionais.**
- **Aperfeiçoar e alinhar a formação educacional em conjunto com as relações sociais das ies e nas demandas da de seus estudantes.**
- **Aperfeiçoamento e modernização do ensino, por meio de novas tecnologias, essas novas abordagens requerem correta aplicação, com fundamentação científica e registro tecnológico.**
- **Considerar as problemáticas.**

Estabelecimento de Parcerias Internacionais

A criação de parcerias com instituições estrangeiras é fundamental. Identificação de novas oportunidades e recursos institucionais ou tecnológicos priorizando uma educação sustentável, é o primeiro passo para definir as parcerias.

O QUE CONSIDERAR PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS IES

- **Identificar novas oportunidades e recursos institucionais ou tecnológicos que devem priorizar uma educação sustentável.**
- **Valorizar e incentivar as colaborações interdisciplinares entre professores de diferentes instituições e países.**
- **Compreensão das instituições de ensino, seus respectivos projetos, organização e grupos envolvidos.**
- **Estimular a reciprocidade de parcerias internacionais.**

Adequação de Currículo Pedagógico

Para que seja realmente considerado internacionalização, é preciso que exista a interculturalidade curricular, projetos internacionais, duplas diplomações, mobilidade internacional de estudantes, professores e funcionários.

O QUE CONSIDERAR PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS IES

- **Currículo globalizado por meio de atividades extracurriculares, processos de ensino e aprendizagem internacional, mobilidade virtual e atividades acadêmicas sem necessidade de deslocamento físico para outro país.**
- **Regras institucionais de origem que podem conceder crédito acadêmico, certificado de participação ou apenas uma experiência acadêmica.**
- **Sistema europeu de transferência e acumulação de créditos dividindo o ensino superior em ciclos.**

Capacitação e Cursos de Línguas Estrangeiras

Oferecer capacitação para familiarização dos envolvidos com as metodologias e suas respectivas ferramentas, de acordo com o cenário e as restrições institucionais e administrativas advindas de uma parceria internacional, aprimorar habilidades linguísticas, diminuindo conflito e aumentando a tolerância e compreensão necessária para o êxito de interações interculturais é crucial para facilitar a comunicação e a integração em ambientes internacionais.

O QUE CONSIDERAR PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS IES

- **Geral:**
 - **Novas metodologias.**
 - **Qualificação técnica.**
 - **Habilidades digitais.**
 - **Habilidades interculturais de professores e estudantes.**
- **Línguas estrangeiras.**

Investimentos em Tecnologia

Investir em tecnologia para facilitar a comunicação e a colaboração internacional é essencial. Os projetos de colaboração precisam integrar as TICs aos conteúdos de aprendizagem, esta integração de tecnologias, serviços de rede e plataformas em nuvem modificam e impulsionam a modernização do ambiente educacional o que impacta diretamente as estruturas institucionais e colaborações internacionais. Além disso as capacitações também demandam investimentos

O QUE CONSIDERAR PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS IES

- **Integrar as tics aos conteúdos de aprendizagem.**
- **Modernização do ambiente educacional.**
- **Gerenciar custos.**
- **Gerenciar riscos relacionados à propriedade intelectual, perda de privacidade e plágio são novos desafios no ensino superior.**

Avaliação e Controle de Resultados

Estabelecer mecanismos de avaliação e controle é fundamental para monitorar o progresso e garantir que os objetivos de internacionalização estejam sendo atingidos. Recomenda-se a definição clara de estratégias institucionais para que as mesmas, sejam compreendidas internamente em toda sua estrutura e por todos os funcionários e professores das IES.

O QUE CONSIDERAR PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS IES

- **Medição de qualidade:** padrão internacional do currículo, reconhecimento mútuo de universidades, certificação acadêmica, parcerias, excelência, reconhecimento e reputação internacionais.
- **Definição clara de estratégias institucionais** para que sejam compreendidas internamente em toda sua estrutura e por todos os funcionários e professores das IES.
- **Incentivo e recompensa** a interação internacional fora e dentro da sala de aula.
- **Formas de inscrição, participação e avaliação dos alunos** para validar a participação de estudantes em projetos colaborativos internacionais.

O BSC pode ser utilizado para alinhar os objetivos das IES com suas devidas métricas para acompanhar indicadores-chave de desempenho

Todos estes elementos estão explicados detalhadamente no capítulo 6.2 p. 60 da dissertação Proposta de um Processo de Implantação e Gestão da Internacionalização na Graduação de Haga, 2024.

5. O que é o Balanced Scorecard (BSC)?

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta de gestão, desenvolvida por Kaplan e Norton (1992) que ajuda as organizações a traduzirem sua visão e estratégia em objetivos operacionais. Ele se baseia em quatro perspectivas: Financeira, Clientes, Processos Internos de Aprendizado e Crescimento. O BSC permite uma visão equilibrada da performance organizacional e facilita a implementação de estratégias de forma mais eficaz.

6. Aplicando o BSC na Internacionalização das IES

Perspectiva Financeira

- Investimentos em parcerias internacionais.
- Custo de programas de intercâmbio.
- Retorno financeiro das colaborações internacionais.

Perspectiva dos Clientes (Alunos e Comunidade Acadêmica)

- Satisfação dos alunos com as oportunidades internacionais.
- Número de alunos e docentes estrangeiros.
- Avaliação das experiências de intercâmbio.

Perspectiva dos Processos Internos

- Eficiência dos processos de mobilidade acadêmica.
- Qualidade das parcerias internacionais.
- Inovação no currículo pedagógico.

Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

- Capacitação em línguas estrangeiras.
- Desenvolvimento profissional dos docentes.
- Criação de programas e disciplinas com enfoque internacional.

6.1 Adaptação do BSC para internacionalização das IES

Perspectiva	Objetivo	Indicadores	Metas	Iniciativas
-------------	----------	-------------	-------	-------------

Financeira	Maximizar receita global de programas de internacionalização.	Receitas de estudantes e programas internacionais. Investimentos em programas internacionais. Custo por estudante. Lucro líquido relacionado à expansão internacional.	Reduzir custos operacionais e aumentar a receita dos programas internacionais.	Implementar parcerias com universidades estrangeiras e desenvolver cursos online para estudantes internacionais.
Cliente	Oferecer experiência educacional de ordem mundial para estudantes internacionais	Índice de satisfação dos estudantes internacionais. Número de parcerias internacionais. Taxa de retenção de estudantes internacionais.	Aumentar a satisfação dos estudantes internacionais. Estabelecer novas parcerias internacionais por ano.	Programas de mentoria e suporte para estudantes internacionais, workshops de integração cultural e intercâmbio de conhecimento.
Processos Internos	Desenvolver processos eficientes para atrair, integrar e apoiar estudantes internacionais.	Tempo médio de processamento de admissões de estudantes internacionais Taxa de conclusão de vistos de estudante Taxa de emprego pós-graduação para estudantes internacionais Eficiência dos serviços de suporte ao estudante internacional	Reduzir o tempo de processamento de admissões e aumentar a eficiência dos serviços de suporte	Digitalização dos processos de admissão, treinamento contínuo para a equipe de suporte aos estudantes internacionais
Aprendizado e Crescimento	Desenvolver habilidades interculturais e promover a inovação	Número de treinamentos interculturais realizados. Índice de diversidade da equipe e corpo docente. Índice de inovação em programas de internacionalização.	Realizar treinamentos interculturais. Introduzir programas inovadores de internacionalização.	Programas de desenvolvimento profissional para docentes e administrativos, incentivo à criação de programas conjuntos de pesquisa com instituições internacionais.

Para maior compreensão, vide o artigo [Aplicação Do Balanced Scorecard Na Internacionalização Do Ensino Superior de Haga, 2024](#).

Considerações a respeito do processo

A internacionalização é um processo contínuo e estratégico que pode transformar a qualidade e a competitividade das IES. Utilizando o Balanced Scorecard como

ferramenta de gestão, as instituições podem garantir uma implementação eficaz e alinhada com seus objetivos estratégicos.

A proposta deste processo é proporcionar orientações gerais para facilitar a implantação do processo de internacionalização nas IES, por meio do BSC que permite um planejamento e acompanhamento contínuo e ajustável dos objetivos e metas estabelecidos. Este material foi estruturado com base na dissertação “Proposta De Um Processo De Implantação e Gestão Da Internacionalização na Graduação” e no artigo “Aplicação Do Balanced Scorecard Na Internacionalização Do Ensino Superior” de Haga, 2024, os quais tiveram a metodologia majoritariamente teórica que indicaram a efetividade da utilização do BSC como uma ferramenta para medir e gerenciar o desempenho institucional em diversas perspectivas, incluindo financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

Entretanto apesar das evidências teóricas, é preciso considerar que este é um guia inicial e não se trata de um guia definitivo visto que há a necessidade de testar a aplicação prática e realizar ajustes e adaptações no processo de internacionalização de cada instituição,

Referências

HAGA, A.; DERGIN, D. E. A.; SANDU, P. Aplicação do Balanced Scorecard na internacionalização do ensino superior. *Revista Políticas Públicas & Cidades*, v. 13, n. 2, p. e873, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.23900/2359-1552v13n2-56-2024>. Acesso em: 19 ago. 2024.

HAGA, A. Proposta De Um Processo De Implantação e Gestão Da Internacionalização na Graduação. 2024. 80 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2024.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.

Discente: Analissa Haga
Orientador: Dario Eduardo Amaral
Dergint

Universidade Tecnológica Federal do
Paraná

24 de setembro de 2024

