



GESTÃO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Relatório Técnico

GESTÃO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Relatório técnico apresentado pela mestranda Analissa Haga ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente Dario Eduardo Amaral Dergint, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



[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.

Resumo

04

Contexto e/ou organização e/ou
setor da proposta

06

Público-alvo da proposta

07

Descrição da situação-problema

09

Objetivos da proposta de intervenção

10

Diagnóstico e análise

11

Proposta de intervenção

15

Responsáveis pela proposta de
intervenção e data

17

Referências

19

Protocolo de recebimento

20

SUMÁRIO

RESUMO

A internacionalização no ensino superior, tem se tornado uma prioridade estratégica para as Instituições de Ensino Superior (IES) em todo o mundo.

Isso porque dentro dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável propostos pela Organização das Nações Unidas (ONU, 2023) no que tange a educação de qualidade e desenvolvimento de parcerias e meios de comunicação. Adicionalmente, a internacionalização do ensino profissionalizante e tecnológico é parte da agenda mundial e da agenda brasileira.

No entanto, as Instituições de Ensino Superior, apresentam características distintas e específicas entre si, como dependência de políticas públicas externas e/ou internas, regimentos e planos institucionais.

Um dos desafios para as IES é garantir uma posição de reconhecimento internacional que permita compartilhar experiências e recursos em prol da educação e da sociedade.

Uma situação-problema identificada é a falta de um processo estruturado de internacionalização na graduação, uma área que ainda carece de atenção em comparação com a pós-graduação.

A proposta de intervenção neste contexto é a criação de um processo estruturado de internacionalização, guiado pelo uso da ferramenta de gestão Balanced Scorecard (BSC)

Esta proposta inclui quatro dimensões estratégicas: alocação de recursos financeiros para infraestrutura e programas de intercâmbio, estabelecimento de parcerias internacionais para beneficiar os alunos, adequação do currículo para incorporar uma perspectiva global, e capacitação contínua dos docentes para apoiar essa transformação.

As contribuições práticas esperadas incluem o aumento da competitividade das IES, com a atração de novos estudantes e parceiros internacionais, além da melhoria na formação dos alunos, que passarão a ter uma educação mais alinhada às demandas de um mercado globalizado, beneficiando a sociedade.

Com a implementação da internacionalização, espera-se também um impacto positivo na reputação institucional e no fortalecimento das relações internacionais das IES, promovendo oportunidades de crescimento e inovação acadêmica.

CONTEXTO

Este relatório técnico está alinhado à linha de pesquisa do PROFIAP, Transformação e Inovação Organizacional, que busca investigar e propor soluções inovadoras para desafios enfrentados pelas organizações públicas, especialmente no contexto da administração pública.

A internacionalização das Instituições de Ensino Superior, abordada no presente estudo, é uma possibilidade de intervenção que visa promover uma integração mais profunda com as demandas globais e regionais por meio da inovação em suas práticas educacionais. A pesquisa e a proposta de intervenção estão baseadas na utilização do Balanced Scorecard (BSC), uma ferramenta de gestão que permite alinhar os objetivos estratégicos das IES com as necessidades de internacionalização. Essa abordagem representa um esforço para direcionar a estrutura organizacional das IES, adaptando seu currículo e capacitando seus docentes para atuar em um ambiente globalizado.

A internacionalização, enquanto estratégia de transformação organizacional, promove a inovação nas metodologias de ensino, no relacionamento com parceiros internacionais e na capacitação dos profissionais formados pela instituição. Com essa perspectiva, o relatório contribui para a missão do PROFIAP de promover práticas que transformam as organizações públicas, tornando-as mais eficientes, competitivas e preparadas para os desafios do século XXI.

PÚBLICO-ALVO

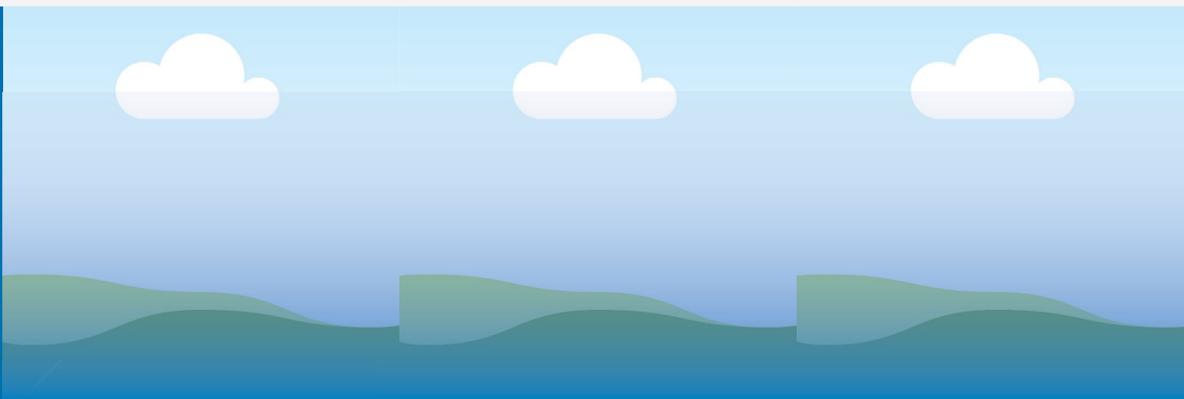
Equipe Institucional:

- **Direção:**
 - Responsável por liderar a implementação das estratégias de internacionalização, alocação de recursos e supervisão geral.
- **Coordenação Acadêmica:**
 - Atua na adaptação e adequação curricular, além de coordenar programas de mobilidade e intercâmbio.
- **Docentes e Coordenação Pedagógica:**
 - Envolvidos na capacitação e desenvolvimento de programas de intercâmbio, além de propor a inserção de metodologias inovadoras e currículos globais.
- **Equipes de Tecnologia da Informação:**
 - Responsáveis pelo suporte técnico e implementação das plataformas de e-learning, sistemas de gestão acadêmica e infraestrutura tecnológica necessária para a internacionalização.

Possíveis Colaboradores:

- **Docentes e Pesquisadores Envolvidos no Desenvolvimento do BSC:**
 - A equipe que elabora e aplica o Balanced Scorecard (BSC), vinculando as perspectivas estratégicas com os objetivos e indicadores de desempenho relacionados à internacionalização.
 - Departamento responsável por facilitar as parcerias internacionais e a participação em programas globais de mobilidade acadêmica e colaboração.

➤ **O entendimento, integração, participação e colaboração entre essas equipes é essencial para o sucesso da implementação do projeto**



DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A situação-problema identificada nas IES é a falta de um processo estruturado de internacionalização na graduação. Embora a internacionalização seja uma meta importante para instituições de ensino superior em todo o mundo, existem desafios críticos, como a falta de infraestrutura adequada, escassez de capacitação docente e ausência de políticas públicas internas que incentivem e facilitem a integração internacional.

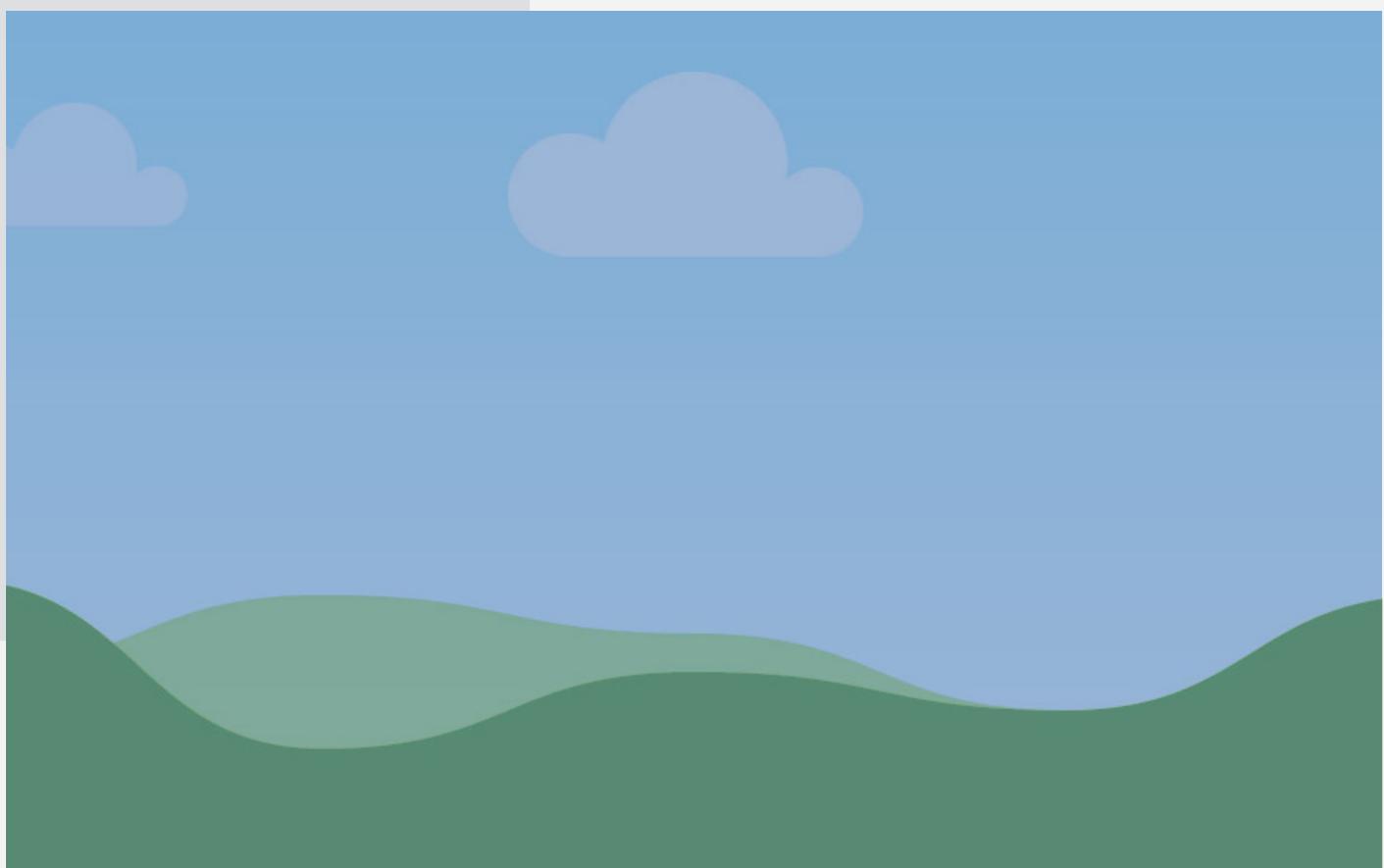
A graduação, em particular, sofre com a falta de programas de intercâmbio, cursos com enfoque internacional e parcerias estratégicas que promovam a formação de cidadãos globais. Esses fatores limitam o desenvolvimento acadêmico e a competitividade dos estudantes no cenário global, exigindo uma intervenção planejada e eficaz para superar essas barreiras.

OBJETIVOS DA PROPOSTA

Desenvolver um plano de ação para internacionalização na graduação.

Objetivos Específicos

Implementar o Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta de gestão para realizar o planejamento e monitorar o processo de implantação da internacionalização.



DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

A implementação da internacionalização depende de gestão estratégica. O uso de ferramentas de gestão, como o Balanced Scorecard (BSC), é sugerido para monitorar e avaliar as estratégias de internacionalização.

O BSC pode ser utilizado para alinhar a visão e missão da instituição com seus objetivos de internacionalização. Ele aborda quatro perspectivas principais: financeira, clientes, processos internos e aprendizado/crescimento.

A internacionalização da educação é uma meta crescente, pois faz parte da educação de qualidade e formação de parcerias, citados nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU. Entretanto é preciso adequar infraestruturas organizacionais, físicas e tecnológica, com foco na mobilidade acadêmica e em programas de cooperação internacional futuros. Ainda, há desafios financeiros e culturais, como a falta de recursos dedicados e a predominância de parcerias com instituições da América Latina.

Potencialidades:

Apoio de Programas Nacionais:

- O Plano Nacional de Educação (PNE) incentiva a mobilidade estudantil e a internacionalização em âmbito nacional e internacional. Isso oferece uma base legal e estratégica para expandir as atividades de intercâmbio e cooperação.

Alinhamento Estratégico com o Balanced Scorecard (BSC):

- O uso do Balanced Scorecard (BSC) como uma ferramenta de gestão estratégica para a internacionalização é uma vantagem. O BSC permite às IES monitorar e avaliar o progresso de suas estratégias a partir de quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado/crescimento), facilitando o alinhamento dos objetivos de internacionalização com a missão institucional

Parcerias Internacionais:

- Muitas IES já possuem acordos de cooperação em vigor. Com maior ênfase e investimento, essas parcerias podem se expandir para incluir outras regiões e instituições.

Potencial de Mobilidade e Trocas:

- Existem programas de mobilidade acadêmica incentivados por agências de fomento e pelas próprias IES, há espaço para expansão dessas atividades. Com maior investimento e infraestrutura, as IES podem atrair estudantes internacionais e enviar alunos para o exterior, aumentando a experiência multicultural e global dos seus discentes.

Barreiras

Recursos Financeiros Insuficientes:

- Uma das principais barreiras é a falta de financiamento adequado para sustentar as iniciativas de internacionalização. Programas de intercâmbio e mobilidade acadêmica, por exemplo, dependem de verbas que muitas vezes não estão previstas nos orçamentos institucionais.

- Orçamentos institucionais ainda são incipientes no sentido de contemplar programas robustos de internacionalização, o que limita a participação em editais de mobilidade cultural e acadêmica.

Incentivo a graduação :

- A graduação precisa de atenção no que tange a incentivos a programas internacionais e mobilidade estudantil, estes programas estão mais evidenciados nos programas de pós graduação.

Infraestrutura Limitada:

- Muitas IES, ainda precisam consolidar sua infraestrutura física e tecnológica. A falta de recursos para tecnologia, suporte administrativo e laboratórios avançados impacta diretamente a capacidade de receber e promover mobilidade internacional.

Burocracia e Normativas:

- Normas e procedimentos internos, podem influenciar a participação internacional (como por exemplo licitações em IES públicas). Além disso, os regulamentos institucionais às vezes não são flexíveis o suficiente para acomodar as exigências da mobilidade internacional de longo prazo.

Necessidades para Avançar na Internacionalização

1. Investimento

- É necessário investimentos em diversas áreas como: tecnologia, infraestrutura, laboratórios e suporte administrativo para acomodar melhor a internacionalização.

2. Políticas de Incentivo e Flexibilização Curricular:

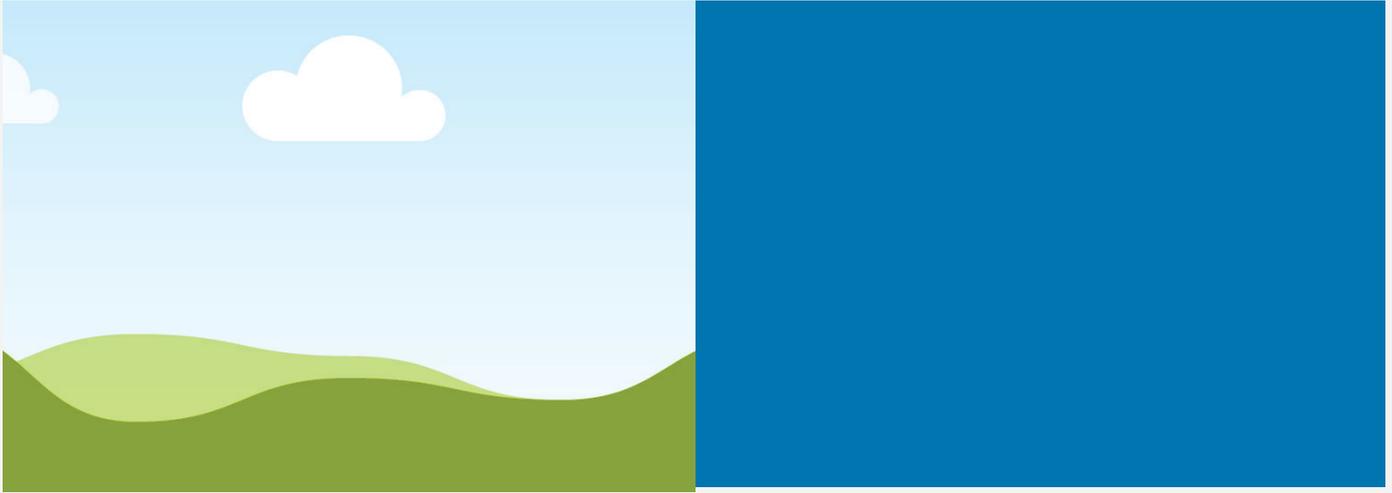
- É necessário flexibilizar o currículo e adotar créditos compatíveis com outros países, como o Sistema Europeu de Transferência de Créditos (ECTS), para facilitar o reconhecimento de estudos internacionais e promover maior integração global dos programas.

3. Capacitação e Envolvimento da Comunidade Acadêmica:

- Docentes e gestores precisam de capacitação em práticas internacionais e de maior envolvimento em programas globais, o que pode ser facilitado por oficinas, intercâmbios profissionais e redes de colaboração internacional.

4. Desenvolvimento de Parcerias Estratégicas Globais:

- As Instituições de Ensino Superior podem expandir suas parcerias internacionais, indo além da América Latina e buscando cooperações com países europeus, asiáticos e norte-americanos para diversificar as trocas acadêmicas e tecnológicas.



PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

- **Planejamento Estratégico:** Estruturação de políticas locais, nacionais e internacionais que alinhem a formação educacional com as demandas globais e tecnológicas.
- **Parcerias Internacionais:** Identificação de oportunidades de colaboração interinstitucional, favorecendo a educação sustentável e o compartilhamento de recursos.
- **Adequação Curricular:** Ênfase na interculturalidade, mobilidade acadêmica, dupla diplomação e inclusão de atividades de ensino e aprendizagem internacional, tanto físicas quanto virtuais.
- **Capacitação:** Professores e estudantes devem ser capacitados em habilidades interculturais e metodologias colaborativas usando tecnologias da informação.
- **Infraestrutura Física e Tecnológica:** Desenvolvimento de plataformas de ensino e aprendizagem, sistemas de gestão acadêmica, marketing internacional, e suporte ao estudante internacional.

- **Certificações e Promoção Internacional:** Criação de cursos e certificações reconhecidas internacionalmente, participação em eventos internacionais, e desenvolvimento de parcerias acadêmicas.
- **Avaliação e Controle:** Monitoramento de Resultados com definição de indicadores claros de desempenho para medir a qualidade dos programas internacionais.

Assim, o Balanced Scorecard (BSC), pode ser aplicado na gestão da internacionalização ao auxiliar a instituição a organizar as ações em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado/crescimento

BSC NA INTERNACIONALIZAÇÃO DA IES

Perspectiva Financeira: Maximizar receitas e reduzir custos operacionais com programas de intercâmbio e intercâmbio virtual.

Perspectiva do Cliente: Melhorar a satisfação dos estudantes internacionais e ampliar as parcerias.

Perspectiva de Processos Internos: Digitalizar e otimizar processos administrativos, como admissões e suporte.

Perspectiva de Aprendizado e Crescimento: Fomentar competências interculturais e promover inovação e pesquisa colaborativa

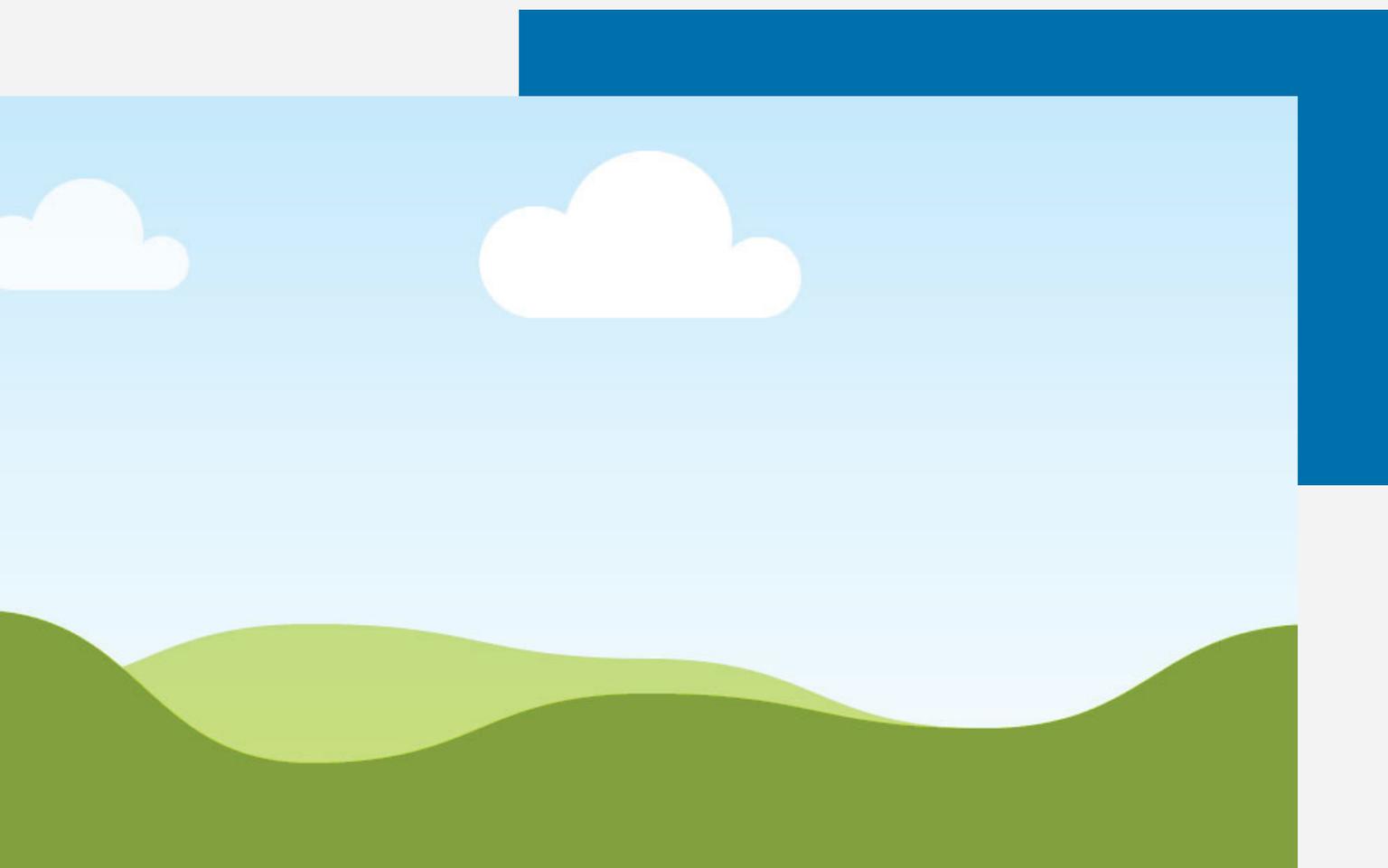
RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

➤ Direção:

Responsável por liderar a implementação das estratégias

➤ Coordenação Acadêmica

Envolvidos na capacitação e desenvolvimento de programas de intercâmbio, além de propor a inserção de metodologias inovadoras e currículos globais.



▶ Coordenação Pedagógica

Envolvidos na capacitação e desenvolvimento de programas de intercâmbio, além de propor a inserção de metodologias inovadoras e currículos globais.

▶ Equipes de Tecnologia da Informação

Responsáveis pelo suporte técnico e implementação das plataformas de e-learning, sistemas de gestão acadêmica e infraestrutura tecnológica necessária para a internacionalização

▶ Assessoria de Relações Internacionais (ARInter)

Responsável por facilitar as parcerias internacionais e a participação da Fatec em programas globais de mobilidade acadêmica e colaboração.

▶ Docentes e Pesquisadores Envolvidos no Desenvolvimento do BSC

A equipe que elabora e aplica o Balanced Scorecard (BSC), vinculando as perspectivas estratégicas com os objetivos e indicadores de desempenho relacionados à internacionalização

REFERÊNCIAS

HAGA, A.; DERGINT, 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

