

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

JÚLIA ANDRADE PAGLIARI

**A ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

Porto Alegre
2019

Júlia Andrade Pagliari

A ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Dornelas Camara

Porto Alegre
2019

Júlia Andrade Pagliari

A ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Trabalho de conclusão de curso
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas de Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do
Sul, como requisito parcial para obtenção
do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Dornelas
Camara

Conceito final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof.

Prof. Orientador – Prof. Dr. Guilherme Dornelas Camara

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu pai por ter me passado os valores que tenho, por ser meu parceiro e por me encorajar a atingir meus objetivos, um deles, me formar na UFRGS. Agradeço à minha mãe por sempre acreditar em mim, por ser a minha melhor amiga e minha cúmplice, e por me apoiar nos momentos em que mais precisei. À minha nona, pelo amor e carinho infinitos durante todos esses anos, ao meu nono que sempre fez de tudo por mim e a quem sempre vou ser grata, e aos meus avós, que me ensinam e me inspiram a viver uma vida com muito amor.

Meus agradecimentos também à Escola de Administração, à UFRGS e ao CAEA, que me abriram portas, me transformaram na profissional que sou hoje e foram essenciais para o meu desenvolvimento como cidadã.

Às minhas amigas queridas que me acompanharam ao longo da minha vida, que cresceram e vibraram junto comigo a cada conquista, sou muito grata a vocês pela parceria, pela confiança e pelo carinho.

Por fim, agradeço ao meu professor orientador, Guilherme Dornelas, que desde as suas aulas de filosofia me fazia questionar e refletir sobre tantas coisas, meus mais sinceros agradecimentos pela dedicação durante esses meses e por acreditar em mim e nesse trabalho.

RESUMO

O presente estudo busca compreender quais são e como se manifestam as estratégias de internacionalização da Escola de Administração da UFRGS com o intuito de colaborar para o seu desenvolvimento. O referencial teórico teve como base os estudos sobre estratégia de Henry Mintzberg, assim como a internacionalização como estratégia nas instituições de ensino superior e em relação aos benefícios da mesma para a comunidade acadêmica. Realizou-se uma pesquisa qualitativa, com entrevistas semiestruturadas com professores ligados à internacionalização da EA e estudantes da graduação em administração envolvidos com processos de mobilidade acadêmica. Através das análises das entrevistas, se buscou relacionar as iniciativas e ações de internacionalização da Escola com as definições de estratégia segundo Mintzberg. Foram identificadas estratégias empreendedora, guarda-chuva, emergente e deliberada ao longo das análises do contexto de internacionalização da Escola de Administração. Por fim, foram elaboradas sugestões de ações e iniciativas a serem realizadas em busca de maiores contribuições para maior articulação da internacionalização da EA.

Palavras-chave: Internacionalização. Estratégia. Mobilidade acadêmica. Universidade. Escola de Administração. UFRGS.

ABSTRACT

The present study seeks to understand what are and how the strategies of internationalization of the School of Administration of UFRGS are manifested in order to collaborate for its development. The theoretical framework was based on the studies of strategy of Henry Mintzberg, as well as the internationalization as strategy in the institutions of higher education and in relation to the benefits of the same for the academic community. A qualitative research was carried out, with semi-structured interviews with teachers related to the internationalization of EA and undergraduate students in administration involved with processes of academic mobility. Through the analysis of the interviews, we sought to relate the initiatives and actions of internationalization of the School with the definitions of strategy according to Mintzberg. Entrepreneurial, umbrella, emergent and deliberate strategies are identified, throughout the analysis of the context of internationalization of the School of Administration. Finally, suggestions were made for actions and initiatives to be carried out in search of greater contributions to better articulate the internationalization of EA.

Keywords: Internacionalization. Strategy. Academic mobility. University. Administration School. UFRGS.

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Estratégias deliberada e emergente

QUADRO 1 – Ações previstas no Plano de Gestão da UFRGS para ampliar a internacionalização

QUADRO 2 – Documentos da UFRGS que informam a estratégia de internacionalização

QUADRO 3 – Tabela de convênios, protocolos e parcerias da EA com instituições estrangeiras

QUADRO 4 – Tabela de estudantes estrangeiros da graduação na Escola de Administração no período 2015/1 a 2019/1

QUADRO 5 – Tabela de estudantes estrangeiros da Pós-Graduação na Escola de Administração no período 2016 a 2018

QUADRO 6 – Tabela de estudantes Da Escola de Administração que realizaram mobilidade para o exterior durante o período de 2015 a 2019

QUADRO 7 – Caracterização dos estudantes entrevistados

QUADRO 8 – Caracterização dos professores entrevistados

LISTA DE ABREVIATURAS

CAEA: Centro Acadêmico da Escola de Administração

CAPES: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

EA: Escola de Administração

COMGRAD: Comissão de Graduação

COMINT: Comissão de Internacionalização da Escola de Administração

MIEX: *Master in International Management*

PDI: Plano de Desenvolvimento Institucional

PEC-G: Programa de Estudantes-Convênio de Graduação

PII/UFRGS: Plano de Internacionalização da UFRGS

PPG: Pró-Reitoria de Pós-Graduação

PPGA: Programa de Pós-Graduação em Administração

PROCAD: Pró-Reitoria de Coordenação Acadêmica

PROGRAD: Pró-Reitoria de Graduação

PROPESQ: Pró-Reitoria de Pesquisa

Relinter: Secretaria de Relações Internacionais

SAI: Secretaria de Avaliação Institucional

UFRGS: Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UPEC: *Université Paris-Est Cretéil*

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	9
1 A INTERNACIONALIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA NAS UNIVERSIDADES.....	12
2 ALGUMAS VANTAGENS DO INTERCÂMBIO NO ENSINO SUPERIOR.....	16
3 DEFINIÇÕES DE ESTRATÉGIA.....	18
3.1 ESTRATÉGIA DELIBERADA.....	20
3.2 ESTRATÉGIA EMERGENTE.....	21
3.3 ESTRATÉGIA GUARDA-CHUVA.....	24
3.4 ESTRATÉGIA EMPREENDEDORA.....	25
4 ELEMENTOS QUE SITUAM A ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO NA UFRGS.....	26
5 CONTEXTO DE INTERNACIONALIZAÇÃO NA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFRGS.....	34
6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	41
7 ANÁLISE E COLETA DE DADOS.....	45
7.1 OS PROFESSORES DA EA E A INTERNACIONALIZAÇÃO.....	45
7.2 OS ESTUDANTES E A MOBILIDADE ACADÊMICA.....	52
7.3 DISCIPLINAS MINISTRADAS EM LÍNGUA ESTRANGEIRA.....	57
7.4 BENEFÍCIO DO INTERCÂMBIO PARA OS ESTUDANTES.....	59
7.5 CONTRIBUIÇÕES DA INTERNACIONALIZAÇÃO PARA A ESCOLA.....	60
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	63
REFERÊNCIAS.....	66

INTRODUÇÃO

O presente trabalho teve como principais motivações minha experiência pessoal em uma mobilidade acadêmica durante o período de graduação e o trabalho voluntário que realizei no Centro Acadêmico da Escola de Administração da UFRGS (CAEA). Neste último, exerci o papel de voluntária, auxiliando estudantes estrangeiros em sua estadia na Universidade e em adaptarem-se a Porto Alegre, promovendo ações acadêmicas, culturais e sociais que os apoiassem em sua chegada e ambientação. Além disso, realizei eventos e projetos cujo objetivo era incentivar estudantes da Administração da UFRGS a realizarem uma mobilidade acadêmica no exterior.

O meu envolvimento com o trabalho voluntário desta natureza foi pelo fato de a mobilidade acadêmica ter aberto portas para mim a uma variedade de oportunidades nos âmbitos acadêmico, profissional e pessoal. Isso despertou o interesse em contribuir de alguma forma para que mais estudantes pudessem vivenciar esta experiência, que pode beneficiar não somente os indivíduos, mas também as instituições de ensino envolvidas neste processo.

Realizo este estudo também como uma forma de retribuir os incontáveis aprendizados e oportunidades que a UFRGS e a Escola de Administração me proporcionaram, de forma que os resultados a partir do mesmo possam servir de insumo para melhorias na estratégia de internacionalização da EA.

O presente estudo tem a finalidade de compreender quais são e como se manifestam as estratégias de internacionalização da Escola de Administração da UFRGS e identificar algumas possibilidades de melhoria. Assim como a mobilidade acadêmica ainda é algo a ser explorado e instigado na nossa instituição de ensino, é de extrema relevância a realização de pesquisas sobre este tema. As informações obtidas no presente trabalho dizem respeito aos contextos que envolvem mobilidade acadêmica de estudantes de graduação na Escola, geram conhecimentos sobre este processo e, de modo mais amplo, sobre a estratégia utilizada pela instituição sobre o assunto.

Até o ano de 2019, quando esse Trabalho foi realizado, a mobilidade acadêmica não era uma prática tão conhecida pelos estudantes de Administração na UFRGS, parecendo ser pouco estimulada pela própria Universidade, quando se trata sobre a divulgação dos Editais e convênios existentes. Essas são constatações que

me levaram a desenhar o esquema geral desse trabalho e que as percebi quando realizava trabalhos voluntários realizados em uma equipe do CAEA voltada para o assunto.

No que diz respeito aos estudantes estrangeiros, a atuação da EA para atraí-los também é fundamental, pois realizar a mobilidade na Escola de Administração depende das ações de internacionalização oferecidas pela Universidade e pela própria Escola.

Considerando o contexto da globalização, a mobilidade acadêmica internacional possui suma importância no que diz respeito a trocas culturais, desenvolvimento acadêmico e aperfeiçoamento de competências pessoais dos indivíduos envolvidos. Os impactos positivos desta prática refletem diretamente nas instituições de ensino que proporcionam estas experiências a seus alunos e professores. Quando se trata do contexto brasileiro, segundo Luce, Fagundes e Mediel (2016, p. 320), a internacionalização é “um recurso que impulsiona os sistemas e instituições de educação superior a responder às necessidades educativas do mundo globalizado”.

Os resultados deste estudo poderão se disseminar através das práticas da Comissão de Internacionalização da Escola, de atividades de entidades estudantis e da própria Universidade. Os mesmos poderão ser utilizados pela comunidade acadêmica da Escola de Administração, sendo alunos, professores e técnicos administrativos, utilizando estes resultados para estudos, pesquisas e atividades de entidades estudantis, assim como para o mapeamento das atividades e análise das estratégias adotadas pela Escola no processo de mobilidade acadêmica na graduação e outras iniciativas de internacionalização.

De modo a responder à pergunta de pesquisa, o Trabalho está organizado da seguinte maneira: no capítulo 1, é apresentada a internacionalização como estratégia nas universidades; no capítulo 2, são citadas as vantagens para a comunidade acadêmica do intercâmbio no ensino superior; no capítulo 3, são apresentadas algumas definições de estratégia; no capítulo 4, são expostos elementos que situam a estratégia de internacionalização na UFRGS; no capítulo 5, adentramos no contexto de internacionalização no âmbito da Escola de Administração da UFRGS; no capítulo 6, são relatados os procedimentos metodológicos que foram utilizados na pesquisa qualitativa; no capítulo 7, são feitas as análises e coleta de dados das entrevistas com professores envolvidos com a internacionalização da EA e estudantes da graduação

que realizaram mobilidade acadêmica. Por fim, é feita uma conclusão do estudo, seguida do referencial teórico adotado.

1 A INTERNACIONALIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA NAS UNIVERSIDADES

A relação de intercâmbio entre instituições de ensino é uma prática realizada muito antes do conceito de globalização e internacionalização serem tratados na literatura. A autora Stallivieri (2017) afirma que ao revisitar o conceito universal de conhecimento e a origem das primeiras universidades, pode-se compreender que o intercâmbio entre estudantes e professores de diferentes países, buscando conhecimento e experiência, era muito comum (STALLIVIERI, 2017, p.17). Esse fenômeno possibilitava a troca de saber entre os indivíduos, assim como contribuía para o fortalecimento destas instituições, que tornavam seus estudos e pesquisas cada vez mais conhecidos por outras universidades.

Passando para a década de 1990, onde a globalização começa a surgir através da redução de custos dos meios de transporte e de comunicação, Quadros (2014) relata que ocorrem mudanças em inúmeras áreas, as quais aceleram avanços em processos tecnológicos, econômicos, sociais, educacionais, entre outros. Este movimento impulsiona ainda mais o intercâmbio de conhecimento ao redor do mundo, sendo um fator decisivo para o aumento da internacionalização nas instituições de ensino.

Morosini (2006) descreve o conceito de internacionalização da educação superior como complexo, e apresenta diversas fases de desenvolvimento, que são:

- a) dimensão internacional – presente no século XX, que se caracteriza por ser uma fase incidental mais do que organizada; b) educação internacional – atividade organizada prevalente nos Estados Unidos, entre a segunda guerra mundial e o término da guerra fria, preferentemente por razões políticas e de segurança nacional; e c) internacionalização da educação superior, posterior à guerra fria e com características de um processo estratégico ligado à globalização e à regionalização das sociedades e seu impacto na educação superior. (MOROSINI, 2006, p. 115).

Knight (1993, p.21) relata que a internacionalização no ensino superior é “the process of integrating an international/intercultural dimension into the teaching, research and service functions of the institution”. Através do entendimento sobre a relevância do processo de internacionalização das instituições de ensino, Stallivieri (2017, p.19) afirma que a partir disso, “uma universidade pode competir em igualdade de condições com as melhores e mais renomadas instituições de ensino superior do mundo”. Os autores Franklin, Zuin e Emmendoerfer (2017) afirmam ainda que o que caracteriza uma universidade como uma instituição internacional é muito mais que

apenas realizar atividades internacionais, sendo o processo de internacionalização algo mais complexo do que aparenta.

No estudo de Luce, Fagundes e Mediel (2015) se conclui que as instituições devem desenvolver estratégias que promovam a qualidade da dimensão intercultural, em sala de aula e em outras atividades estudantis, para garantir a qualidade do ensino superior a partir da mobilidade acadêmica. Em relação às direções dos fluxos de mobilidade, se caracteriza como mobilidade externa (*outward mobility*) a perspectiva do país de origem dos estudantes, e a mobilidade interna (*incoming mobility*) sendo a perspectiva do país de destino (LUCE; FAGUNDES; MEDIEL, 2015, p. 322).

Assim, para que as universidades se tornem cada vez mais internacionalizadas, é necessário que haja não apenas o fomento da realização de mobilidade acadêmica no âmbito docente e discente, mas também a criação de objetivos claros por parte das universidades para a estratégia de se internacionalizar. Bartell (2003, apud MOROSINI, 2006) elenca as diferentes formas de realizar a internacionalização no ensino superior como, por exemplo, a presença de estrangeiros e estudantes-convênios, a quantidade de concessões de pesquisa internacional, os projetos de pesquisa internacionais em cooperação, as associações internacionais com outras instituições do exterior, o grau de imersão internacional no currículo acadêmico, entre outros.

Lima *et al.* (2009, apud FRANKLIN; ZUIN; EMMENDOERFER, 2017) descrevem sobre as categorizações ativa e passiva dos tipos de internacionalização. Enquanto os países desenvolvidos se dedicam ao acolhimento de estudantes estrangeiros, atuando de forma ativa, países como Brasil e outros menos desenvolvidos direcionam suas políticas para a emissão de acadêmicos para o exterior. Essa última se entende como atuação passiva, pois não há uma preparação nem estrutura na instituição de ensino superior brasileira para atrair pesquisadores de outros países.

Além disso, a internacionalização nas universidades também desenvolve a cooperação internacional geograficamente e inclui mudanças internas, que levam a reformulação dos objetivos educacionais das instituições (BARBALHO, 2008, apud SOARES, 2014). Segundo Gacel-Ávila (1999, p. 38 apud FRANKLIN; ZUIN; EMMENDOERFER, 2017, 141) o “processo de internacionalização deve ser visto como uma abertura institucional para o exterior”, devendo elaborar um processo de forma estratégica e alinhada aos objetivos da universidade, fazendo parte assim do

planejamento de desenvolvimento da instituição.

As universidades necessitam cada vez mais estabelecer estratégias bem definidas e reconhecidas por sua comunidade acadêmica. Stallivieri (2017, p.19) afirma que “a internacionalização deve estar no âmbito das políticas e decisões estratégicas dos conselhos institucionais superiores”. Ela deve ser hoje uma meta a ser alcançada pelas instituições de ensino, e não mais apenas uma opção a ser discutida. Possuir metas institucionais que se alinhem ao desenvolvimento de políticas, práticas e processos que estimulem a internacionalização da instituição, contribui diretamente com o crescimento acadêmico e profissional de seus estudantes e professores. Seguindo a mesma linha, Soares (2014) relata ainda a criação de políticas públicas que incentivam a internacionalização do ensino superior, através de conceitos, orientações e programas específicos.

É de extrema importância que haja uma análise sobre o nível de internacionalização da instituição, considerando missão, visão e o PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) da universidade (STALLIVIERI, 2017, p.23). No caso da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, seu plano de desenvolvimento institucional do período 2016 - 2026, descreve seu planejamento para esses anos e tem como um dos principais valores a sua internacionalização, conforme trecho a seguir:

A Universidade permanecerá fortalecendo suas relações além das fronteiras, consolidando e ampliando a cooperação bilateral e multilateral com instituições internacionais, com programas de mobilidade acadêmica docente, discente e de técnico-administrativos, com atuação política e acadêmica junto a grupos universitários e em programas internacionais, com a inclusão de novas modalidades de cursos binacionais. (UFRGS, 2016, p. 28)

Bartell (2003) afirma a existência de variações em relação à internacionalização até mesmo em unidades diferentes de uma mesma universidade. O autor comenta ainda:

Essa variação pode ser atribuída a vários fatores, como estrutura, estratégia, campo de estudo e cultura universitária. As estruturas envolvem a hierarquia formal de autoridade, padrões de comunicação, interações e coordenação. A estratégia envolve planos de ação, formas e meios empregados para interagir com o ambiente a fim de atingir os objetivos institucionais. (BARTELL, 2003, p. 50).

Os acordos de cooperação são instrumentos cruciais na criação de uma estratégia de internacionalização no ensino superior. Quadros (2014) discorre sobre as ações e estratégias do governo brasileiro em relação a convênios e acordos, sendo

essas realizadas em função dos avanços relacionados aos progressos científicos adquiridos. Segundo Rudzki (1998, apud FRANKLIN; ZUIN; EMMENDOERFER, 2017, p. 133), o processo de internacionalizar as instituições de ensino envolve “a capacitação do corpo acadêmico e da equipe administrativa e o desenvolvimento da mobilidade acadêmica como uma forma de conseguir excelência na docência, na pesquisa e em outras atividades acadêmicas”.

2 ALGUMAS VANTAGENS DO INTERCÂMBIO NO ENSINO SUPERIOR

Com o rápido avanço das mudanças do mundo e a constante conectividade entre os indivíduos, o mercado está exigindo cada vez mais novas competências dos profissionais. Ser fluente em mais de uma língua, possuir uma experiência acadêmica no exterior, ter facilidade de comunicação e adaptar-se a novas culturas, deixou de ser um diferencial para tornar-se critério básico na captação de talentos nas organizações. Morosini (2006) afirma que “o mundo está se movendo na direção de internacionalizar educação superior usando as energias da academia e respondendo às necessidades do mercado”.

Segundo Medeiros, Andrade e Passos (2016, p. 360) quando comenta sobre o indivíduo em mobilidade, relata que a vivência em outro país propicia uma visão diferenciada sobre os mais diversos assuntos, expande o conhecimento e desenvolve no estudante a maturidade e autoconfiança, algumas das características que são visadas pelas organizações nos dias de hoje. Freitas (2009, apud MEDEIROS; ANDRADE; PASSOS, 2016, p. 371), discorre sobre o conceito de mobilidade, alegando se referir a habilidades que levam o indivíduo a relacionar-se com pessoas de diferentes nacionalidades, ampliando suas experiências profissionais e pessoais.

Quadros (2014) afirma que o intercâmbio beneficia tanto os estudantes que estão em mobilidade, quanto os indivíduos que estão em contato com ele de alguma forma. Segundo Medeiros, Andrade e Passos (2016) é de responsabilidade das universidades oferecer a possibilidade de experiências internacionais aos estudantes, considerando que se tornarão mais qualificados para ingressar no mercado global. Lima *et al.* (2009, p. 4) relatam que além do capital intelectual ser ampliado, “a mobilidade internacional contribui para o desenvolvimento de atitudes valorizadas pelo ambiente de trabalho na medida em que promove o amadurecimento emocional dos jovens”. Sendo assim, não apenas os conhecimentos técnicos adquiridos em uma experiência no exterior são valorizados, como também os aprendizados pessoais que enriquecem os indivíduos são elementos fundamentais para a inserção no mercado mundial.

Segundo Medeiros, Andrade e Passos (2016) as instituições acadêmicas ao redor do mundo vêm firmando acordos com diversas universidades, com o intuito de que seus estudantes possam realizar uma mobilidade no exterior e aprimorar seus estudos, adquirindo ainda mais conhecimento em suas respectivas áreas acadêmicas.

Stallivieri (2017) comenta que ao receber estudantes estrangeiros com alto potencial, pode-se afetar de forma positiva a performance dos próprios estudantes da universidade e tendo resultado direto no desempenho da instituição. Isso torna a mesma ainda mais atrativa para futuros intercambistas e melhora sua situação em relação a investimentos estrangeiros.

Os benefícios da internacionalização, entretanto, não se restringem apenas aos estudantes. Na prática, as estratégias de internacionalização devem se materializar em iniciativas visíveis para a comunidade acadêmica em geral, onde não só os estudantes se beneficiam da internacionalização da instituição, mas também toda a comunidade acadêmica. Miura (2006, apud FRANKLIN; ZUIN; EMMENDOERFER, 2017) cita algumas ações de internacionalização que não apenas a mobilidade acadêmica, como a publicação de trabalhos em periódicos estrangeiros, oferta de atividades de ensino, pesquisa e extensão em língua estrangeira, capacitação de funcionários nas universidades para se relacionar com indivíduos de outros países, entre outras iniciativas que podem se traduzir no dia a dia da instituição de ensino.

3 DEFINIÇÕES DE ESTRATÉGIA

Mintzberg (1978) analisa as definições de autores e teorias sobre o termo estratégia, e leva ao resultado de que a estratégia é tratada como explícita, desenvolvida conscientemente e através de diretrizes para determinar as futuras decisões da organização. Sendo assim, ela pode se caracterizar, seguindo um senso comum, como um plano. Mintzberg *et al.* (2006, p. 29) por fim, define estratégia em “um padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso”.

Desde que a estratégia tem sido concebida em termos do que os líderes da organização planejam fazer no futuro, ela tendeu a ser tratada como um processo analítico para estabelecer metas e planos de ação a longo prazo (MINTZBERG; WATERS, 1985). Essa ênfase se demonstrou extremamente limitada segundo Mintzberg e Waters (1985), visto que é necessário visualizar o processo de modo mais amplo.

A formação de uma estratégia se baseia pela interação de três forças, quando se analisa a maioria das organizações. A primeira delas é o ambiente em que se está inserido, que muda constantemente e de forma irregular. A segunda força, é a burocracia da organização, que apesar do ambiente, busca estabilizar ações. Por último, uma liderança que deve mediar essas duas forças anteriores, e buscar pela estabilidade da organização (MINTZBERG, 1978, p. 941).

Mintzberg (1978) conclui, a partir da análise das 3 forças, que a estratégia é o conjunto de comportamentos em que a organização ocupa em um determinado período e meio em que está inserida. Sendo a sua resposta frente às constantes mudanças do ambiente vista como uma mudança estratégica, que é delimitada por sua burocracia e pela forma com que a sua liderança consegue intermediar estas intervenções.

Segundo Mintzberg (1978), possuir uma boa estratégia possibilita que haja uma organização dos recursos da organização e que sejam alocados com relação às competências e deficiências internas, às mudanças no ambiente e também aos movimentos contingentes. Ainda, Mintzberg (1978) discorre que não há a necessidade de encarar a formação de estratégias como um processo regular e executado através de uma sequência bem definida. As mudanças de ambiente podem variar de forma que os padrões de mudança estratégica nunca se sejam estáveis, mas sim irregulares

(MINTZBERG, 1978). O autor reforça em seguida que este fator não quer dizer que os padrões na formação de estratégias não existem e que sim, é necessário identificar consistências que permitam que as organizações entendam melhor suas situações estratégicas.

Lima (2017) em seu estudo sobre a formação de estratégias de comunicação das universidades federais, afirma que “quando se trata de universidades públicas, o tema da estratégia deve ser abordado levando-se em consideração as particularidades da instituição universitária em relação às demais organizações” (LIMA, 2017, p. 29).

Mintzberg (2006) discorre sobre as decisões estratégicas afirmando que estas dão um direcionamento e garantem a viabilidade das ações estratégicas, independentemente do ambiente externo em que se encontra.

Quando se trata a estratégia como um padrão, o autor Mintzberg (1978) permite estudar o conceito de duas formas: as estratégias intencionadas e as não intencionadas, mas que foram realizadas da mesma forma. Essas duas são denominadas Estratégias Deliberadas e Estratégias Emergentes, respectivamente. O estudo de Mintzberg e Jorgensen (1995) afirma deve-se combinar estes dois modelos, harmonizando os instrumentos deliberados e emergentes na formulação de estratégias e assim, permitindo o aprendizado ativo e o controle consciente. Lima *et al.* (2009) vai de encontro com os autores ao concluir que os processos de formação de estratégias de comunicação - avaliados no seu trabalho referentes às políticas afirmativas da universidade pública - não são unicamente emergentes ou deliberados, mas que sim, há a presença de ambas estratégias.

Na figura abaixo é possível distinguir as estratégias deliberadas e emergentes, a partir da comparação entre a estratégia pretendida e a realizada.

Figura 1 – Estratégias deliberada e emergente



Fonte: Mintzberg (1987, p.14)

Na visão de Mintzberg e Waters (1985), a principal diferença entre a estratégia deliberada e emergente é que a primeira converge para a direção e o controle - obtendo as coisas desejadas -, já a segunda amplia a noção de “aprendizado estratégico”. Este último conceito está relacionado ao fato de que as intenções de uma estratégia, quando não é pretendida e deliberada, podem ser adaptadas e não somente estabelecidas conforme planejado.

3.1 ESTRATÉGIA DELIBERADA

Uma estratégia deliberada é definida como as intenções que existiam previamente e foram de fato realizadas. Segundo Mintzberg e Waters (1985) para uma estratégia ser perfeitamente deliberada, são necessárias três condições: ter havido intenções claras e precisas; essas intenções deveriam ser comuns a quase todos os atores, compartilhadas como suas ou aceitas pelos líderes da organização; e por fim, as intenções coletivas devem ter sido realizadas exatamente como o desejado, sem interferências externas do ambiente. Mintzberg *et al.* (2006) relata que desejar que uma estratégia seja verdadeiramente deliberada é uma exigência exagerada, e que é pouco comum, senão raro, uma estratégia ser puramente deliberada.

Alguns tipos de estratégias se aproximam mais ou menos do polo deliberado, como por exemplo, a estratégia planejada. Tal estratégia é a mais deliberada dos 8 tipos que Mintzberg e Waters (1985) citam em seu trabalho. Nela, são os líderes que elaboram suas intenções e se empenham para implementá-las de fato (MINTZBERG; WATERS, 1985). Os mesmos criam um plano e buscam detalhá-lo ao máximo, após

isso, se baseiam através de controles formais para garantir a execução do plano previamente estabelecido.

No estudo de Makarem (2017, p. 53) sobre as estratégias deliberadas e emergentes na formação de estratégias na empresa Infraero, buscou-se identificar as estratégias deliberadas através da “verificação do caminho percorrido entre as estratégias pretendidas e sua realização ou não realização”. A intenção era de confirmar se as mesmas foram realmente realizadas assim como foram pretendidas. Essa direção é importante para este Trabalho e auxilia a realização das análises no capítulo 7.

3.2 ESTRATÉGIA EMERGENTE

Para as estratégias serem perfeitamente emergentes, segundo Mintzberg e Waters (1985), é necessário que não haja qualquer intenção de estratégia para realizá-la. É difícil conceber a ideia de uma ação sem qualquer tipo de intenção para tal, e é por esta razão que a estratégia puramente emergente é tão rara quanto a puramente deliberada.

Lima (2017) conclui em seu trabalho que as estratégias de comunicação referentes às políticas afirmativas da universidade pública em estudo, são predominantemente emergentes. Isto se deve ao fato de que não há a presença de qualquer “política formal que estabeleça diretrizes para a comunicação relativa às políticas afirmativas, verifica-se que há uma consistência na implantação de ações que surgem independentemente de formulações prévias de estratégias” (LIMA, 2017, p. 119).

O tipo de estratégia mais emergente, segundo Mintzberg e Waters (1985), é a Estratégia Imposta, que se origina no ambiente. As imposições são externas às organizações e influenciam diretamente nos padrões, assim como também determinam as ações. Outro tipo de estratégia que é claramente emergente, é a Estratégia de Consenso, onde os diferentes atores convergem de forma natural para o mesmo padrão, tornando-se penetrante na organização e retirando qualquer necessidade de controle e/ou direção (MINTZBERG; WATERS, 1985). O autor ainda afirma que essa estratégia cresce a partir do ajuste mútuo entre diferentes atores, os quais encontram um padrão comum que irá funcionar para eles, ou seja, a estratégia

evolui através de uma série de ações individuais, e não possui uma intenção de uma administração central.

Makarem (2017) buscou identificar estratégias emergentes em seu estudo, alegando a necessidade de muita atenção, já que este tipo de estratégia não necessita de um planejamento formal tampouco documentação. Segundo a autora, foi necessário verificar os planos iniciais da organização e compará-los aos relatórios finais, para assim poder apontar a existência das estratégias emergentes.

Lima (2017, p. 39) em seu estudo sobre comunicações afirmativas, discorre sobre a estratégia emergente no cenário das universidades federais:

Pode-se afirmar que a perspectiva da estratégia emergente mostra-se relevante, pois abre espaço para que se analise o que efetivamente ocorre nas universidades em relação à comunicação das ações afirmativas, não se restringindo apenas ao que foi deliberado e está expresso em seus documentos. A abrangência de análise que a perspectiva de Mintzberg proporciona tem especial importância diante de um cenário de ampliação do acesso ao ensino superior e de implantação de políticas de ações afirmativas, que apresenta às universidades federais desafios de gestão inéditos considerando-se o perfil histórico elitista e excludente destas instituições. (LIMA, 2017, p. 39).

Mintzberg e Waters (1985) afirmam que as estratégias emergentes não são necessariamente ruins, e tampouco significa a ausência de controle, mas que sim, são flexíveis e responsivas, que é fundamental quando o ambiente é muito instável. Dessa forma, abre-se o processo de formulação de estratégias para a noção de aprendizagem (MINTZBERG; WATERS, 1985).

Segundo Mintzberg e Jorgensen (1995), a característica mais importante do aspecto emergente é a aprendizagem. Na estratégia emergente, as organizações podem aprender ao formular a estratégia, levando as mesmas a responderem aos resultados de suas próprias ações. Isto faz com que os atos se transformem em padrões de comportamento, tornando possível a formulação de uma grande variedade de formas diferentes de políticas (MINTZBERG; JORGENSEN, 1995).

A estratégia emergente resulta em aprender o que funciona - realizar uma ação de cada vez em busca de um padrão viável ou consistência. Ela significa a ordem não intencional, e não o caos (MINTZBERG; WATERS, 1985). Nessa estratégia, segundo Mintzberg *et al.* (2004), um padrão realizado não é expressamente pretendido, e com o tempo foram tomadas providências que convergiram para uma certa coerência ou padrão. Enquanto as estratégias mais deliberadas tendem a enfatizar a direção e a

hierarquia, as emergentes, por sua vez, abrem caminho para ação coletiva e comportamento convergente (MINTZBERG; WATERS, 1985, p. 271).

No estudo de Makarem (2017, p.136), a autora faz uma comparação com os estudos de Mintzberg, construindo uma análise sobre as estratégias da organização e onde “sobre os dois principais fatores que levam à mudança estratégica por ele percebidos: um choque externo e a pouca variedade de recursos/serviços oferecidos”. A autora comenta também outro fator que leva à criação de estratégias emergentes na empresa: o fator político. “As definições do governo e a influência de diferentes planos de governo nas ações da empresa, que deve seguir as diretrizes e determinações de um ente maior que a dirige” (MAKAREM, 2017, p. 136).

Segundo Mintzberg e Jorgensen (1995), a forma mais evidente da estratégia emergente é aquela que os formuladores de políticas de alto nível de um sistema enfrentam uma situação nova ou pouco sabem sobre a mesma para poder estabelecer uma estratégia intencional viável. Eles precisam aprender, para que possam abordar a situação com cuidado, de tal forma que uma estratégia factível possa ser desenvolvida.

O controle estratégico precisa ampliar seu escopo para além do planejamento estratégico, visto que as estratégias emergentes podem ser eficazes e, segundo Mintzberg *et al.* (2004), o que é verdadeiramente importante não é o planejamento da organização, mas sim o seu desempenho. Makarem (2017, p. 142) no seu estudo conclui que, apesar de o planejamento ser necessário, ele “delimita estratégias que nem sempre são seguidas e alcançadas tal qual foram planejadas”. E que, em razão de influências externas, como decisões governamentais, econômicas, entre outras, são abertos espaços para estratégias emergentes.

Lima (2017, p.121) discorre sobre a futura construção da política de comunicação da universidade em estudo, e relata que a mesma provavelmente irá “conter muito das estratégias emergentes já existentes ou, até mais do que isso, poderá ser apenas a formalização em um documento do que já é realizado”. Assim como no estudo de Ribeiro (2018) em seu estudo sobre a importância da estratégia no desenvolvimento das startups digitais, que afirma que as duas organizações analisadas desenvolvem suas estratégias com base no ambiente, sendo elas mais emergentes, mas que podem ser internacionalizadas pelas empresas e tornarem-se deliberadas.

3.3 ESTRATÉGIA GUARDA-CHUVA

A estratégia guarda-chuva é, segundo Mintzberg e Jorgensen (1995) parcialmente deliberada e parcialmente emergente. Os autores a descrevem desta forma pois, neste tipo de estratégia, existe um sistema que permite um certo tipo de emergência na sua estratégia, desde que esteja dentro dos limites estabelecidos. Isto quer dizer que o formulador da estratégia intencional estabelece as diretrizes gerais ao mesmo tempo em que sabe que não pode controlar os detalhes mais específicos (MINTZBERG; JORGENSEN, 1995, p. 35).

No estudo sobre as estratégias deliberadas e emergentes de Mintzberg e Waters (1985, p. 263), os autores afirmam que “a liderança central cria intencionalmente as condições sob quais estratégias podem surgir”, isso faz com que o líder tenha ainda um certo nível de controle, embora não total. Sobre o papel da liderança em relação a estratégia guarda-chuva, os autores discorrem:

Em sua busca por uma estratégia guarda-chuva - que significa, em essência, definir a direção geral sujeita a interpretação variada - a liderança central deve monitorar o comportamento de outros atores para avaliar se as fronteiras estão ou não sendo respeitadas. (MINTZBERG; WATERS, 1985, p. 263).

Segundo Mintzberg e Waters (1985), na estratégia guarda-chuva, quando a liderança central percebe os atores atuando fora dos limites, tem as opções de pará-los, ajustá-los ou ignorá-los. Quando a mesma prefere alterar a própria visão em resposta ao comportamento dos outros, é quando as oportunidades aparecem e ocorre a aprendizagem estratégica. “A estratégia guarda-chuva, portanto, requer um toque leve, mantendo um equilíbrio sutil entre proação e reação” (MINTZBERG; WATERS, 1985, p. 264). Mintzberg e Waters (1985) também tratam a estratégia guarda-chuva como um dos tipos de estratégias dentro de uma série de outras possíveis, mas ao mesmo tempo, afirmam que suas características estão presentes em quase todas as outras estratégias existentes.

No estudo de Lima (2017), a autora afirma que o planejamento das estratégias de comunicação da Universidade em que retrata em seu estudo, é de natureza guarda-chuva, já que se tem uma decisão central de planejar as estratégias de comunicação, ao mesmo tempo que se designa a execução para diferentes atores.

3.4 ESTRATÉGIA EMPREENDEDORA

Na definição de Mintzberg e Waters (1985) a estratégia empreendedora é quando o indivíduo da organização pode impor sua visão de direção. Nessa estratégia há intenções, e as mesmas têm origem de um indivíduo, o qual precisa articular e elaborá-las (Mintzberg; Waters, 1985). As estratégias empreendedoras, portanto, têm origem a partir da visão central e suas intenções não são articuladas, embora exista uma visão pessoal e adaptável a novas oportunidades.

Segundo Mintzberg e Waters (1985), essa estratégia “proporciona flexibilidade, em detrimento da especificidade e articulação das intenções” (MINTZBERG; WATERS, 1985, p. 261). Embora organizada sob controle de um líder, a estratégia é relativamente deliberada, porém com a possibilidade de estratégias emergirem.

Esse tipo de estratégia é fomentado pelo o que Mintzberg (2009) denomina de Burocracia Profissional, onde os indivíduos possuem controle do próprio trabalho e que “significa que o profissional age independentemente de seus colegas, mas diretamente com os clientes que serve” (Mintzberg, 2009, p. 213). Na Burocracia Profissional, a estratégia se porta de uma diferente forma, onde a “noção de estratégia – um padrão único e integrado de decisões comuns para toda a organização – perde muito de seu significado” (Mintzberg, 2009, p. 224). O autor afirma também que:

Dada a autonomia de cada profissional – seus relacionamentos de trabalho próximos a seus clientes e afastados de seus colegas -, torna-se lógico pensar em termos de uma estratégia pessoal para cada profissional. Em muitos casos, cada um seleciona seus próprios clientes e os métodos de trata-los – na verdade, escolhe sua própria estratégia de produto-mercado. Entretanto, os profissionais não selecionam aleatoriamente seus clientes e métodos. Os profissionais estão fortemente restritos aos padrões profissionais e às habilidades que aprenderam. (Mintzberg, 2009, p. 224).

No estudo de Mintzberg (2009) se conclui que as estratégias presentes na Burocracia Profissional, são aquelas em que a maioria dos profissionais trabalham de forma individual, o que pode reforçar o caráter de estratégias empreendedoras.

4 ELEMENTOS QUE SITUAM A ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO NA UFRGS

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul do período de 2016 a 2026, trata sobretudo de elementos estratégicos da Universidade, apesar de não ser a estratégia da UFRGS. Este é, na verdade, um documento norteador para indicar os objetivos, princípios e projetos que vão de encontro às aspirações da comunidade da instituição. Segundo Mintzberg e Jorgensen (1995), uma estratégia é normalmente chamada de plano, porém, os autores fazem um contraponto em seu estudo e a definem como uma estratégia intencional. “A estratégia se torna o que a organização faz, não o que diz ou diz que espera fazer” (MINTZBERG; JORGENSEN, 1995, p. 32).

O PDI traz consigo uma série de pontos que envolvem a internacionalização da Universidade e a sua importância para o contexto atual da educação. A internacionalização é um elemento que compõe o conjunto de fatores considerados relevantes para o futuro da UFRGS, sendo citada como um dos principais valores de excelência:

Um dos principais valores de excelência da UFRGS continua sendo a internacionalização. Por isso, a Universidade permanecerá fortalecendo suas relações além das fronteiras, consolidando e ampliando a cooperação bilateral e multilateral com instituições internacionais, com programas de mobilidade acadêmica docente, discente e de técnico-administrativos, com atuação política e acadêmica junto a grupos universitários e em programas internacionais, com a inclusão de novas modalidades de cursos binacionais. (UFRGS, 2016, p. 28).

No entanto, quando se apresenta uma análise da situação da Universidade, a internacionalização é considerada também uma fragilidade da instituição. Sobre os pontos frágeis, segundo o próprio PDI, os mesmos “devem ser dados cuidados especiais, na contínua busca da excelência e inovação” (UFRGS, 2016, p. 23).

Para articular as iniciativas de internacionalização da UFRGS, a Administração Central, em 1993 criou a Assessoria de Relações Institucionais e Internacionais, que foi transformada em Secretaria no ano 2000, chamada correntemente de Relinter. A Secretaria de Relações Internacionais da UFRGS (Relinter) tem como suas principais responsabilidades o fomento, articulação e administração da cooperação da Universidade com outras instituições e nações (UFRGS, s/d). Dentre as funções atreladas à Secretaria (UFRGS, s/d), estão:

- Promover o intercâmbio acadêmico internacional de alunos de graduação;
- Orientar estudantes da UFRGS sobre oportunidades de bolsas, cursos e intercâmbios internacionais;
- Atender alunos internacionais interessados em estudar na UFRGS;
- Orientar os professores e investigadores da UFRGS ou de outras Universidades sobre a formalização de parcerias, de programas de intercâmbio e oportunidades de bolsas;
- Fomentar a realização de protocolos e de convênios entre a UFRGS e instituições de ensino superior internacionais com o objetivo de promover a mobilidade acadêmica.

Retomando a importância do PDI como plano estratégico, nele são traçados os objetivos de impacto social de inserção e internacionalização:

1. Aumentar a mobilidade de docentes, discentes e técnicos, com amplitude, nacional, regional e internacional, ampliando missões de curta duração 2. Aumentar o caráter multilinguístico das ações da Universidade 3. Desenvolver uma política de atração e integração institucional de professores visitantes, pesquisadores visitantes e pós-doutorandos 4. Reforçar as ações de acolhimento de parceiros acadêmicos 5. Incentivar a criação de programas internacionais de pós-graduação com possibilidade de expansão dos acordos de formação conjunta (co-tutela e *joint degree*) e dupla diplomação. (UFRGS, 2016, p. 40).

Um plano é considerado por Mintzberg e Jorgensen (1995) como uma estratégia pretendida e, neste caso, possui intenção por parte da organização. A estratégia é denominada pretendida porque ainda não se tornou uma estratégia realizada. Deste modo, segundo Mintzberg (1978), ela é uma estratégia criada conscientemente antes de serem tomadas decisões, o que se leva a concluir que a mesma pode, portanto, ser realizada ou não da forma em que foi intencionada.

O Plano de Gestão da UFRGS 2016-2020, estruturado em acordo com o PDI, afirma que a Universidade procura por “novos cenários e parceiros para o desenvolvimento de suas atividades acadêmicas” (UFRGS, 2016, p. 2) através da internacionalização, sendo esta última de extrema importância para a formação dos estudantes e para a criação de oportunidades, tanto nos âmbitos cultural e científico quanto tecnológico e no de desenvolvimento artístico.

O Plano de Gestão possui quatro objetivos: os acadêmicos; os de inovação e tecnologia; os de impacto social; os de gestão. Dentro dos objetivos acadêmicos está

a ampliação da internacionalização na Universidade. Embora não haja prazo para concretizar as ações previstas para atingir este objetivo em específico, nem indicadores de acompanhamento, elas estão dispostas com seus respectivos responsáveis conforme o quadro abaixo:

Quadro 1 - Ações previstas no Plano de Gestão da UFRGS para ampliar a internacionalização

Objetivo do Plano de Gestão	Ação	Descrição	Responsável
Ampliar a internacionalização	Elaborar e implementar o plano institucional de internacionalização	Desenvolver plano que esteja atento a novos programas de mobilidade internacional e a novas parcerias institucionais que abranjam o universo do ensino, pesquisa e extensão	Relinter
	Promover o protagonismo da Universidade como líder regional na América Latina	Coordenar, promover e participar de atividades internacionais, gerando maior visibilidade da Universidade	PROCAD
	Ampliar o oferecimento de disciplinas de Graduação e Pós-Graduação em idioma estrangeiro	Oferecer disciplinas em idioma estrangeiro, reforçando a mobilidade e as parcerias com universidades estrangeiras e de acordo com o plano de internacionalização da Universidade	PROCAD
	Apoiar a captação de projetos de pesquisa internacionais	Fortalecer institucionalmente a captação de projetos de pesquisa que envolvam parcerias internacionais	PROPESQ
	Promover ações de acolhimento aos visitantes estrangeiros da Universidade	Promover e ampliar as ações institucionais de acolhimento a visitantes estrangeiros, visando múltiplas	Relinter

		iniciativas que facilitem a recepção e o acompanhamento na Universidade e na cidade	
	Promover publicações em diferentes línguas	Ampliar a divulgação e valorização internacional da produção acadêmico-científica da Universidade, incrementando o número de periódicos da UFRGS em língua estrangeira e bilingue e viabilizando a publicação de obras da Editora em outras línguas por editoras estrangeiras	Editora UFRGS
	Fomentar a participação da Universidade em processos de acreditação	Apoiar as ações de acreditação na Universidade visando a inserção e visibilidade nacional e internacional da comunidade acadêmica	SAI

Além disso, não só o Plano de Desenvolvimento Institucional e o Plano de Gestão abordam o tema da internacionalização, como também a Pró-Reitoria de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul criou em 2019 o Programa Institucional de Internacionalização (PrInt), também conhecido como PII/UFRGS, que será desenvolvido ao longo de 4 anos. Este é um programa de mobilidade *in* e *out*¹, que envolve 65 Programas de Pós-Graduação e tem como objetivo a consolidação das ações de internacionalização da Universidade. O PII/UFRGS articula-se com o PDI da UFRGS e faz parte do Plano Institucional de Internacionalização da Universidade. Este último, por sua vez, “pormenoriza os temas sobre o assunto que estão tratados no PDI da Universidade para o período 2016-2026” (UFRGS, 2017), e será descrito mais a frente neste estudo.

¹ Mobilidade *in* (*incoming*) se refere a estudantes vindos de outras instituições para realizar uma mobilidade na UFRGS; a mobilidade *out* (*outgoing*) é referente aos alunos da UFRGS que vão fazer uma mobilidade em instituição de ensino no exterior.

No PII/UFRGS (UFRGS, 2018), são descritos três objetivos considerados principais, são eles:

1. Melhorar sua pesquisa com parceiros de países com alto fator de impacto;
2. Tornar-se um líder regional da América Latina;
3. Desenvolver novas relações originais com grandes países emergentes (BRICS).

Dentre as metas deste novo projeto estão previstos o aumento da mobilidade acadêmica, o estímulo do caráter multilinguístico das ações da UFRGS, o reforço das ações de acolhimento de parceiros acadêmicos, entre outros. Se entende também que para preparar melhor os alunos de pós-graduação, é importante que haja a expansão dos acordos para níveis de graduação, e para o nível de Doutorado quando se refere à cotutela. Segundo os princípios do PII/UFRGS, internacionalizar a universidade não significa apenas aumentar a mobilidade *outgoing*, é também ampliar as experiências multiculturais dentro da Universidade. Além disso, segundo o PII/UFRGS, “a internacionalização se agrega a outros processos estruturantes da universidade brasileira moderna, como a abertura do mundo acadêmico à pluralidade” (UFRGS, 2018, p. 2).

No PII/UFRGS, publicado em 2018, foram estabelecidos alguns critérios em relação às universidades parceiras e convênios, onde foi desenvolvido um indicador de parcerias que possibilita classificá-las em três grupos: o primeiro grupo seriam os parceiros muito fortes, com histórico de fomento mútuo e pesquisa de ponta com pelo menos 4 programas diferentes na UFRGS, que são as instituições dos países Estados Unidos, França, Alemanha, Canadá, Itália, Reino Unido e Espanha; os parceiros fortes, já no segundo grupo, possuem um histórico e também o fomento mútuo, porém, em relação à pesquisa, foca em apenas um ou dois grupos que se encontram em países como Austrália, Suécia, Canadá ou Noruega; os parceiros de qualidade, por fim, se encontram no grupo 3, pois possuem ainda pouco histórico ou interação com grupos menores, que são os países dos BRICS, países emergentes e os da América Latina.

Dentre as prioridades científicas, o PII/UFRGS (UFRGS, 2018) visa estabelecer ações em função de oito temas principais de pesquisa. Estes temas estão também alinhados às prioridades nacionais de pós-graduação e de pesquisa, segundo o

documento. Dentre os assuntos envolvidos nos oito temas principais, estão o desenvolvimento sustentável, as mudanças climáticas, ciências da saúde em grande escala, medicina translacional e seu impacto sócio- econômico, segurança alimentar, energia do futuro, formação de recursos humanos de alto nível para atuação em áreas estratégicas, entre outros assuntos ligados à temas inovadores e de desafios da investigação internacional.

O documento também apresenta uma análise sobre a mobilidade de estudantes e de doutorandos. A cada semestre, segundo o PII/UFRGS (UFRGS, 2018), a UFRGS acolhe aproximadamente 700 alunos estrangeiros, sendo que 2/3 destes estão cursando a Pós-Graduação. A grande maioria dos estudantes possuem origem latino-americana, porém, houve um aumento de envio de estudantes por parte de países como França, Alemanha e Espanha. Este fato deve-se aos acordos de pesquisa da UFRGS, à qualidade dos laboratórios, e também ao aumento da oferta de disciplinas em inglês. O PII/UFRGS (UFRGS,2018, p. 5) afirma que este último é um “fenômeno que já tem começado na UFRGS, mas que precisa ser acelerado”.

O PII/UFRGS traz alguns pontos fortes e fracos em relação a internacionalização na Universidade, e estes pontos são relacionados a fatores internos e externos à instituição. Como ponto forte estão o portfólio amplo de acordos internacionais, a excelência e o histórico em pesquisa reconhecida internacionalmente, e a competência para a gestão da internacionalização. O projeto aponta como fraquezas a “legislação nacional e federal pouco aberta a estrangeiros; uma organização complexa da Universidade; e, em nível da cidade e da universidade, limitações infra estruturais crescentes que ameaçam o poder atrativo da UFRGS e a qualidade de nossa pesquisa” (UFRGS, 2018, p. 6).

Conforme mencionado anteriormente, o Plano Institucional de Internacionalização da UFRGS se baseia no histórico da instituição e detalha o tema no contexto da pós-graduação e pesquisa. O documento consolida o planejado no PDI e no Plano de Gestão sobre a internacionalização. Além disso o Plano Institucional de Internacionalização descreve a estratégia de internacionalização da Pós-Graduação e da Pesquisa da UFRGS. O Plano, por fim, conclui que as ações descritas são na verdade “norteadoras de nosso direcionamento no médio prazo, contando para tanto com o suporte de nossa comunidade acadêmica para alcançar novos patamares internacionais” (UFRGS, 2017, p. 5). Esses documentos podem ser vistos como a

formalização do que Mintzberg (1978) chama de estratégia pretendida, visto que ela é apenas uma intenção.

Quadro 2 - Documentos da UFRGS que informam a estratégia de internacionalização

Documento	Período	Termos atribuídos	Ações
PDI	2016-2026	Estratégica; Valor de excelência; Incentivo; Fragilidade.	Fortalecer as relações além das fronteiras, consolidar e ampliar a cooperação bilateral e multilateral com instituições internacionais, com programas de mobilidade acadêmica docente, discente e de técnico-administrativos, com atuação política e acadêmica junto a grupos universitários e em programas internacionais, com a inclusão de novas modalidades de cursos binacionais; Aumentar a mobilidade de todos os segmentos; Aumentar o caráter multilinguístico das ações da Universidade; Desenvolver uma política de atração e integração institucional de professores, pesquisadores e pós-doutorandos visitantes; Reforçar ações de acolhimento de parceiros acadêmicos; Incentivar a criação de programas internacionais de pós-graduação com possibilidade de expansão dos acordos de formação conjunta.
PII/UFRGS	2019-2022	Ampliação de experiências multiculturais; Apoio à pesquisa.	Aumentar a mobilidade acadêmica; Estimular o caráter multilinguístico das ações da UFRGS; Reforçar as ações de acolhimento de parceiros acadêmicos.
Plano de Gestão	2016-2020	Ampliação de horizontes de formação dos estudantes; Oportunidade de desenvolvimento artístico, cultural,	Especificadas na figura 2

		científico e tecnológico.	
Plano Institucional de Internacionalização	2017- Não informado	<p>Processo em movimento;</p> <p>Meio para aumentar a diversidade na Universidade e solidificar sua excelência;</p> <p>Aumentar experiências multiculturais;</p> <p>Abertura do meio acadêmico à pluralidade.</p>	<p>As ações contidas no Plano Institucional são as ações do PDI, PII e do Plano de Gestão.</p>

5 O CONTEXTO DE INTERNACIONALIZAÇÃO NA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFRGS

As oportunidades de mobilidade acadêmica na Escola de Administração são apresentadas pelo site da instituição através de um item na página sobre graduação. Nesta página são apresentados os convênios, protocolos e editais com instituições estrangeiras, porém não se detalha as diferenças entre as modalidades “convênio” e “protocolo”. Segundo o site da Relinter (UFRGS, s/d), por sua vez, um convênio é “um acordo de cooperação firmado entre duas ou mais instituições públicas ou privadas, visando a realização de um trabalho conjunto, de interesse comum”. Já o protocolo se trata de um “documento inicial que prevê atividades futuras a serem formalizadas através de convênios”.

A Escola de Administração da UFRGS possuía em vigência na época, 14 protocolos e 6 convênios firmados com instituições de ensino e um edital de dupla titulação. Uma das parcerias com a China não contém quaisquer informações no site da EA e, na coluna “informações”, há apenas a orientação de consultar o professor coordenador da parceria, que é o responsável pelo contato com a instituição de ensino do exterior e encaminhar demandas ao respectivo parceiro.

Quadro 3 – Tabela de convênios, protocolos e parcerias da EA com instituições estrangeiras

País	Instituição	Coordenação	Vigência até	Informações
Argentina	Facultad Latinoamericana De Ciencias Sociales Sede Académica De Argentina	Leonardo Granato	03/10/21	Protocolo
Bélgica	Université Catholique de Louvain (Louvain School of Management)	Aurora Zen	30/01/21	Protocolo
China	College Of Economics And Managment Of The Nanjing Agricultural University	Antônio Padula	13/09/22	Protocolo

China	Beijing Technology and Business – BTBU	Antônio Padula	sem previsão	Consulte o coordenador
China	College of Economics and Management of the Nanjing Agricultural University	Antônio Padula	13/09/22	Protocolo
Dinamarca	International Business Academy – IBA	Aurora Zen	11/11/19	Protocolo
Espanha	Universitat de Girona	Relinter	14/03/2021	Convênio
França	Université Paris-Est Créteil	Aurora Zen		Edital
França	Instituto Politécnico Lasalle Beauvais	Marcia Dutra de Barcellos	07/10/18	Protocolo
França	Audencia Nantes School of Management	Aurora Zen	08/01/21	Convênio
França	Université Paris-Est Créteil	Aurora Zen	17/07/22	Convênio
França	ICN Business School	Aurora Zen	09/12/19	Convênio
Itália	Università Degli Studi Di Verona – UNIVR	Aurora Zen	24/10/2019	Protocolo
Itália	Protocolo Alma Mater Studiorum – University Of Bologna – Miex	Aurora Zen	Sem previsão	Protocolo
Itália	Escola Superior de Ensino Universitário e Aperfeiçoamento Sant'Anna	Márcia Dutra de Barcellos	23/12/2019	Protocolo
México	Universidad Del Occidente – UDEO	Eugênio Pedrozo	26/01/20	Protocolo

Portugal	ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (Inst. Universitário de Lisboa)	Hugo Müller	03/02/2021	Convênio
Portugal	Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa	Hugo Müller	15/07/2018	Protocolo
Portugal	Universidade de Lisboa	Hugo Müller	09/12/19	Protocolo
Portugal	ISEG – Universidade de Lisboa	Hugo Müller	01/06/21	Convênio
Reino Unido	Manchester Metropolitan University (MMU)	Aurora Zen	01/09/19	Protocolo

Fonte: Escola de Administração da UFRGS

A Relinter possui um papel importante para a mobilidade acadêmica dos estudantes da graduação de administração. Os estudantes da EA, além das oportunidades listadas no Quadro 3, podem pleitear as vagas no edital sem bolsa Campus Internacional que a Relinter oferece duas vezes a cada ano, que possui uma ampla oferta de instituições de ensino. Nos editais com bolsa, se destacam o Escala Estudantil (Programa de Mobilidade Acadêmica de Graduação da Associação de Universidades Grupo Montevideu – AUGM), que abre duas vezes ao ano e oferta uma pequena quantidade de vagas – desde 2016, o maior número de vagas foi 18, no edital de 2016/1 -, em universidades da América Latina para alunos de qualquer curso da UFRGS que deseje se candidatar (desde que a COMGRAD do curso correspondente e da universidade de destino estejam de acordo), e também o edital Santander Mundi. Este último abrange 17 instituições de ensino superior da Europa e da América e é aberto para todos os alunos de graduação da UFRGS.

Segundo informações da Relinter, até o semestre 2019/1, o percentual a de alunos *incoming* de graduação no curso de Administração desde 2015/1, é de 4,6% por semestre², sendo o maior número de estudantes da nacionalidade francesa

² Considera-se que a cada semestre 120 alunos de graduação ingressam na EA.

(contabilizam 16 alunos), seguida por estudantes do México (12 alunos) e da Colômbia (10 alunos), conforme indicado pela tabela abaixo:

Quadro 4 – Tabela de estudantes estrangeiros da graduação na Escola de Administração no período 2015/1 a 2019/1

SEMESTRE	PAÍS	ALUNOS
2015/1	Colômbia	2
	Alemanha	2
	Argentina	1
	Coréia do Sul	1
	França	5
2015/2	Colômbia	3
	Alemanha	2
	Chile	1
	França	4
	México	7
2016/1	Colômbia	1
	México	2
2016/2	Alemanha	2
	Suécia	1
2017/1	Colômbia	3
	Espanha	1
	México	1
	França	1
2017/2	Suíça	1
	Alemanha	2
	Chile	1
	México	1
2018/1	Espanha	1
	França	3
	Colômbia	1
	México	1
2018/2	Alemanha	1

2019/1	França	3
--------	--------	---

Já em relação aos estudantes da Pós-Graduação do curso, a Secretaria do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) disponibilizou as informações sobre a quantidade de alunos que realizaram mobilidade acadêmica no exterior conforme tabela a seguir, onde os dados apurados foram desde o ano de 2016 a 2018³:

Quadro 5 – Tabela de estudantes estrangeiros da Pós-Graduação na Escola de Administração no período 2016 a 2018

PAÍS	ANO/SEMESTRE	ALUNOS
Uruguai	1 em 2017 e 1 em 2018	2
México	1 em 2016	1
São Tomé e Príncipe	1 em 2018	1
Guiné-Bissau	2 em 2018	2
TOTAL		6

Em relação à quantidade de estudantes da Escola de Administração que realizaram mobilidade para alguma instituição de ensino no exterior, temos os números abaixo (Quadro 6).

Quadro 6 – Tabela de estudantes Da Escola de Administração que realizaram mobilidade para o exterior durante o período de 2015 a 2019

SEMESTRE	PAÍS	ALUNOS
2015/1 e 2015/2	França	2
2015/1	França	3
	Suécia	1
	Alemanha	2
	Portugal	1
2015/2 e 2016/1	França	2
2015/2	França	4
	Espanha	1
	Portugal	3
2016/1	Espanha	1
	Suécia	1

³ Dados referentes ao ano de 2015 não foram disponibilizados.

	França	6
	Portugal	5
2016/2	Itália	2
2017/1	França	3
	Portugal	8
	México	1
2017/2	Bélgica	2
	França	3
	Espanha	1
	Portugal	7
2018/1 e 2018/2	Colômbia	1
2018/1	França	3
	Argentina	1
	Itália	1
	Portugal	3
2018/2 e 2019/1	Portugal	1
2018/2 e 2019/1	Bélgica	1
2018/2	Dinamarca	1
	Espanha	1
	Portugal	2
2019/1	França	1
	Portugal	5

Segundo o quadro acima, o país de destino mais procurado pelos estudantes foi Portugal, totalizando 35 alunos, seguido pela França, com 27 alunos. Algumas explicações sobre essa concentração serão oferecidas no capítulo 7.

Não foram encontradas informações sobre a COMINT (Comissão de Internacionalização) no site da Escola de Administração. Porém, se entende que a COMINT possui um papel-chave na estratégia de internacionalização na EA. Maiores informações sobre esta comissão foram coletadas em entrevistas com professores, que estão no capítulo 7.

Além das informações sobre as parcerias com instituições de ensino superior, é possível consultar uma página construída no site da EA pelos próprios alunos da Administração sobre mobilidade acadêmica durante a graduação. Nesta página estão a divulgação dos eventos que realizam voluntariamente para estudantes *incoming* e para os estudantes da EA, a fim de fomentar a mobilidade entre os alunos,

conscientizando sobre os benefícios e o processo em geral, com base nas experiências pessoais vividas. Além dos eventos, a página conta com explicações sobre alguns editais disponíveis pelo site da Relinter, para informar os estudantes que pensam em realizar uma mobilidade acadêmica ou que se interessam pelo assunto, assim como informações sobre o custo de vida em Porto Alegre, para orientar os estudantes *incoming* que estão prestes a iniciar seus estudos na UFRGS e pretendem morar na cidade.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar os objetivos propostos neste trabalho, foi realizada uma pesquisa qualitativa e de natureza exploratória, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos (GIL, 1994). Buscando mais familiaridade com o problema de pesquisa, foram coletados dados secundários através de consultas aos seguintes documentos: PDI da UFRGS, página da Relinter, página de mobilidade acadêmica da Escola de Administração da UFRGS, PII/UFRGS e o Plano Institucional de Internacionalização da Universidade. Esses documentos foram selecionados porque diziam respeito diretamente ao assunto da pesquisa e, mutuamente, referiam-se entre si.

De modo a compreender as características da internacionalização da EA, o funcionamento dos convênios e as suas repercussões para professores e estudantes, foram realizadas entrevistas em profundidade, a partir de um roteiro semiestruturado, com alunos e professores. Nas entrevistas a alunos, buscaram-se graduandos que já haviam realizado uma mobilidade acadêmica pela UFRGS e também estudantes intercambistas cursando um semestre ou mais na Escola. As entrevistas a professores, foram realizadas com aqueles que possuem algum envolvimento com a formulação de estratégias de internacionalização da EA ou com sua execução. Foram entrevistados somente estudantes da graduação, pois é a maioria da comunidade discente da Escola Administração e são a quem a maioria dos convênios de mobilidade é destinada. Por isso, limitou-se o estudo a esse perfil de alunos.

Os alunos estrangeiros entrevistados são naturais da França, de Portugal e do Benim, e foram selecionados de acordo com a afinidade pessoal da pesquisadora e também por indicações, na estratégia de amostragem de dados *snow ball* (VINUTO, 2014) que se refere a uma amostra não probabilística, se utilizando de cadeias de referência. Cada um destes estudantes estrangeiros está estudando na Escola de Administração através de diferentes mecanismos formais.

A abordagem para contatar os participantes das entrevistas foi através de convites por e-mail, mensagens via aplicativos de mensagens instantâneas e de conversas informais.

A análise da conversação e da fala foi o método utilizado para analisar os resultados da pesquisa, já que a mesma “está interessada em como os participantes

organizam a interação de momento a momento” (BAUER; GASKELL, 2002, p. 272). A análise da conversação, segundo Bauer e Gaskell (2002, p. 285) “procura mostrar que tipos de padrões os participantes assumem como aceitos sem discussão” e pode também, segundo os mesmos autores, apoiar para uma pesquisa com mais reflexão. Esta reflexão irá auxiliar na identificação do caráter da estratégia de internacionalização da EA, de acordo com as categorias apresentadas no capítulo teórico.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente, com gravador de voz, no mês de maio e junho de 2019. Para proceder à análise dos dados primários, as entrevistas foram transcritas e juntadas a algumas observações pessoais da pesquisadora em forma de anotações. As notas pessoais também foram utilizadas como fonte de dados para a análise. As informações obtidas pelas transcrições e anotações, foram organizadas por assuntos e temas específicos para cada grupo (sendo o de professores e alunos), e analisadas através da sua leitura e também correlação entre as respostas obtidas entre os entrevistados. Conforme Bauer e Gaskell (2002, p. 274), para lidar com a quantidade de dados, uma forma é se utilizar das transcrições “como dados brutos, codificando as transcrições de acordo com as categorias deduzidas a partir de nosso referencial teórico, [...] identificando diferentes tipos de atores, ações e identificação”.

As entrevistas em profundidade exploraram assuntos gerais relacionados à internacionalização e outros específicos para cada grupo, isto é, estudantes e professores. No total foram realizadas 7 entrevistas com estudantes, sendo 4 brasileiros da graduação da UFRGS e 3 estudantes estrangeiras, conforme quadro abaixo.

Quadro 7 – Caracterização dos estudantes entrevistados

Estudante	Informações
Laura	Aluna brasileira em final de curso; mobilidade em Portugal durante 1 semestre; sem bolsa.
Rafael	Aluno brasileiro em final de curso; mobilidade em Portugal durante 1 semestre; sem bolsa.

Amanda	Aluna brasileira com mais da metade do curso concluído; aplicou-se a um edital com bolsa, porém não foi selecionada.
Lucas	Aluno brasileiro na metade do curso; mobilidade na Itália durante 1 semestre; sem bolsa.
Carla	Estudante estrangeira na França; realizando a dupla titulação na EA; com bolsa.
Jamile	Estudante estrangeira na França; realizando mobilidade acadêmica na EA durante 1 semestre; com bolsa.
Alice	Aluna beninesa; realizando toda graduação na EA através do programa PEC-G; com bolsa. ⁴

Em relação a professores, foram realizadas 5 entrevistas, conforme informado no quadro abaixo.

Quadro 8 – Caracterização dos professores entrevistados

Professor	Informações
Ananda	Professora há menos de 5 anos na EA; relação com Universidade de Portugal.
Marta	Professora com carreira estabelecida na EA; Co-chair do Internacional Critical Management Studies Board; relações com universidades da Colômbia e Inglaterra.
Daiane	Professora com carreira estabelecida na EA; participante da COMINT; coordenadora do programa MIEX e da dupla titulação UPEC.
Alceu	Professor com carreira estabelecida na EA; atuou na formulação de estratégias de internacionalização; relação com universidades em Portugal.

⁴ Os nomes dados aos estudantes e professores são fictícios, a fim de preservar a identidade e informações dos entrevistados.

Heitor	Professor com carreira estabelecida na EA; atuou na formulação de estratégias de internacionalização; relações com universidades chinesas.
--------	--

7 ANÁLISE DE DADOS

Durante as entrevistas foram relatadas aproximações históricas entre a Escola e instituições de outros países, o que indica que a internacionalização da EA não é um fenômeno novo. A França foi citada pelo professor Heitor como um país cujas instituições a EA teve vínculos durante um grande período: *“Há muito tempo a Escola tem construído essas relações internacionais, principalmente com a França e muitos professores antigos aqui fizeram formação na França num primeiro momento⁵”*.

Essa aproximação da Escola com universidades francesas permanece até hoje, visto que os estudantes que mais realizam mobilidade acadêmica na Escola são de nacionalidade francesa, informação que consta no capítulo 5 deste estudo. Um acordo de cooperação existente com a UPEC (*Université Paris-Est Créteil*), que viabiliza a dupla titulação com a EA, reforça desde 2019 esse vínculo.

No caso das estudantes francesas que vieram da UPEC, as mesmas reforçam esse histórico e trouxeram nas entrevistas a influência de um professor para que realizassem a mobilidade para a UFRGS. *“Tivemos muito incentivo do professor, ele ajudou muito, ele quis muito que viéssemos para cá mesmo, porque ele estudou aqui na UFRGS”* (Jamile).

“Meu professor lá na França, de português, ele é formado da UFRGS, então ele fala muito sobre vir aqui, então acho que ele acabou falando muito bem do lugar” (Carla).

7.1 OS PROFESSORES DA EA E A INTERNACIONALIZAÇÃO

Além da França, o professor Alceu retratou também vínculos históricos pessoais com as Universidades dos Estados Unidos e Holanda: *“Lá pelo começo dos anos 2000 bastante interação com universidades americanas, universidades holandesas e depois [...] na segunda década de 2000 uma forte interação com universidades chinesas”*.

Foi relatado também pela professora Ananda um histórico com grupo de pesquisa específico na Universidade de Lisboa, em Portugal. Ela mesma viajou a essa

⁵ Os trechos extraídos das transcrições de entrevistas estão em destaque em itálico nesse texto, conforme a NBR10520, com a intenção de ressaltar as falas dos entrevistados, valorizando-as, adota-se com essa função no texto.

cidade para *“fazer uma aproximação com o Socios, que é um grupo de pesquisa que tem há muito tempo lá e tem uma parceria muito grande com o GINEIT, que é um grupo de pesquisa aqui, que tem uns 20 anos já”*.

Uma questão a ser levantada é o entendimento que os professores entrevistados tiveram sobre o seu vínculo com a internacionalização da EA. Destacam-se as divergências entre essas compreensões: para Ananda, a internacionalização é fruto de ações pessoais, quando se faz parcerias com Universidades estrangeiras baseando-se em interesses de pesquisa ou de produção conjunta de professores das duas instituições: *“Tem um desejo meu assim, grande também de internacionalizar, de perceber que os meus estudos eles conseguem avançar na medida em que eu também vou para outros países, faço essas parcerias também com outras universidades”*. Já para Alceu, a internacionalização se relaciona com as intenções da Escola de Administração: *“Quando eu fui diretor dessa Escola [...] já havia uma forte preocupação da Universidade e da Escola e do nosso programa de pós-graduação em administração em internacionalizar as suas atividades, seja por meio das atividades de pesquisa, como pelas atividades também de extensão”*.

Uma terceira posição pode ser encontrada na fala de Marta, que entende que o seu vínculo com o tema de internacionalização não existe de modo formal: *“Não há vínculo formal, são parcerias de trabalho em pesquisa, produção de artigos, etc...”*. Essa divergência permite inferir que há uma interpretação diferente por parte de cada professor do que se entende como internacionalização.

Quando observados mais diretamente, a grande maioria destes vínculos estão relacionados às iniciativas de pesquisa ou focados em alunos da pós-graduação. As únicas iniciativas voltadas especificamente para a graduação são os convênios de mobilidade e a dupla titulação, que foi abordada rapidamente em uma das entrevistas. Este é o convênio firmado entre a EA e a UPEC (*Université Paris-Est Créteil*), o qual permite que estudantes originários de uma delas realizem metade da sua graduação na co-partícipe. O assunto será retomado mais à frente neste capítulo.

Alguns dos professores entrevistados não estão diretamente vinculados a nenhum dos programas institucionais de internacionalização da Universidade. No caso da professora Ananda, a mesma entrou em contato de forma voluntária com um grupo de pesquisa de Portugal em razão de afinidade de temas de trabalho: *“Eu me apresentei para esse professor e disse que queria ir lá para estreitar a parceria [...] não tem muita ajuda de ninguém, sou eu que tô fazendo”*.

Por sua vez, a professora Marta, quando questionada se suas ações internacionais se relacionam direta ou indiretamente com os programas de internacionalização da UFRGS, alega: *“Eu não faço pensando ‘eu preciso me internacionalizar’! Eu faço, como tu viste, essa relação ela é puramente ao acaso [...] não há nenhuma estratégia individual de internacionalizar-me”*. Embora as iniciativas da professora sejam de caráter pessoal, a mesma acredita que ajudam a internacionalizar a Escola: *“Porque na medida em que eu estou, a Escola está. Nas publicações, nas pesquisas, quando eu vou como professora visitante é a UFRGS que vai como visitante, é a Escola [...] eu entendo que onde eu estou, eu estou em representação institucional”*. Ainda que as motivações de Ananda e Marta pareçam, à primeira vista, ser pessoais, a fala de Marta traz elementos que indicam que a EA e a UFRGS se beneficiam das ações desenvolvidas por ela, mesmo que estas não estejam elencadas como estratégias formuladas pelas instâncias da Universidade. As ações das professoras vão de encontro com o caráter emergente na estratégia que Mintzberg e Waters (1985) denominam, já que as mesmas são realizadas, neste caso, sem uma intenção clara que possua o objetivo de internacionalizar a EA, mas que ao mesmo tempo estão contribuindo para isto de forma não intencional. No caso da Ananda porque reforça a parceria da Escola com uma instituição estrangeira, e no caso da professora Marta porque traz visibilidade para UFRGS e para a EA num contexto internacional, uma vez que ela se coloca em uma posição institucional quando comparece a eventos, está em visita, realiza trabalhos ou atua como docente.

Algumas ações que se relacionam diretamente e institucionalmente com a internacionalização da Escola foram trazidas pelos professores durante as entrevistas. A professora Daiane, por exemplo, atuou e atua em várias frentes institucionais: *“Já atuei mais juntamente com a Relinter, e estou envolvida tanto em coordenação de projetos, quanto com a Comissão de Internacionalização”*. O professor Heitor, durante seu mandato diretor da Escola, realizou visitas institucionais em universidades nos Estados Unidos e em Portugal, neste último onde firmou um convênio com a Universidade de Lisboa: *“Eu fiz dois esforços como diretor para tentar conhecer melhor assim, para a gente aprender um pouco a gestão da escola de negócios: uma foi com Universidade da Califórnia e outra com a Universidade de Lisboa”*. Ainda que não seja objeto desse Trabalho, é interessante ressaltar um viés que surge quando o professor aponta a internacionalização na lógica de escolas de negócios, visto que a

EA não é uma e que se a internacionalização for vista deste prisma, pode deixar de lado o espectro mais amplo da Administração que não se reduz aos negócios.

Outra ação de internacionalização é mencionada pela professora Daiane, o programa de tripla titulação denominado MIEX. Este é um programa de mestrado, envolvendo 7 universidades estrangeiras parceiras, onde a Escola de Administração é uma delas desde 2014 e em todos os semestres se recebe alunos estrangeiros participantes do programa. O MIEX foi citado como um programa que permite à Escola estar em um patamar diferenciado em relação à internacionalização. Segundo a professora Daiane que coordena o programa, *“principalmente na perspectiva do PPGA, porque a CAPES na hora da avaliação num programa de pós-graduação, observa qual é a capacidade de internacionalização do programa e ter um programa de titulação compartilhada dá outro nível de percepção num nível de internacionalização”*. O Programa foi citado também pelo professor Heitor como um *“programa importante que nos deu mobilidade pros estudantes”*. O professor Alceu relacionou o programa com a garantia de receber alunos internacionais na Escola: *“Existem programas já específicos, principalmente que a Amélia⁶ e a Daiane coordenam que é o MIEX, que aí anualmente esse já tem garantido que vêm alunos”*.

A dupla titulação com a UPEC, conforme já mencionado anteriormente nesse capítulo, é uma iniciativa voltada para alunos da graduação e que, segundo a professora Daiane, considera esse programa como uma ação que se relaciona indiretamente com os programas da UFRGS para internacionalização: *“Digo indiretamente porque assim, não há um programa que nos leve ou uma política que direcione para geração de dupla e tripla titulação, mas é indiretamente porque é uma forma de internacionalização importante e relevante para a CAPES, para avaliação tanto dos níveis de qualidade de pós-graduação quanto de graduação”*.

Os programas de tripla e dupla titulação são iniciativas individuais e intencionais das professoras, que buscam a internacionalização da EA. Pelo fato de a Escola não possuir uma estratégia pretendida em relação a programas de tripla e dupla titulação, e os mesmos emergirem a partir das ações das professoras, resultando em uma estratégia realizada, o caráter estratégico que mais se aproxima das ações, segundo Mintzberg e Waters (1985), é o emergente, que é quando a estratégia emerge na organização.

⁶ Foi utilizado um nome fictício para se referir à professora.

Durante a entrevista com o professor Heitor, foi abordada a Acreditação Internacional. A acreditação é um processo com normas e procedimentos operacionais que possui como objetivo dar garantia em atendimento da instituição. Segundo o professor Heitor, com essa Acreditação e sendo a Escola filiada a AACSB (em tradução livre, Associação para o Aprimoramento das Escolas de Negócios Colegiadas), um órgão internacional de acreditação que, segundo o professor Heitor, *“damos a garantia que os nossos procedimentos internos levam impacto na sociedade”*.

Há também um esforço advindo dos recursos do PPGA, em valorizar as iniciativas que envolvem a internacionalização no curso, seja em relação à mobilidade dos alunos ou em relação a pesquisa, eventos internacionais, entre outros. O professor Alceu abordou em sua entrevista sobre estes esforços: *“Nós temos feito algum esforço no sentido de motivar os alunos a fazer o intercâmbio. Por exemplo, as alocações de recursos são prioritariamente para experiência internacional [...] os recursos que o PPGA recebe, que vai ser destinado para os alunos, geralmente vai ser para participação em evento internacional, ou contribui para pagar uma tradução ou um artigo para produção internacional”*.

A COMINT é uma comissão que possui o caráter de suporte e de aconselhamento, não sendo uma instância deliberativa. Daiane faz parte da mesma e alega que, embora seja algo novo para a Escola, nenhuma outra unidade da UFRGS possui uma comissão desta natureza e com o mesmo intuito: *“A COMINT é uma coisa muito nova, então só a Escola de Administração tem, nenhuma outra unidade da UFRGS tem e, por isso, a gente não entra normalmente nos fluxos de deliberação. O que passa pela COMINT passa mais por um papel de suporte, de aconselhamento, de encaminhamento, então é por essa linha que a gente acaba fazendo as discussões”*. Visto que a COMINT foi criada intencionalmente pela Escola de Administração, a Acreditação Internacional foi uma iniciativa vinda por parte da diretoria da Escola e o PPGA destina recursos para os alunos com vínculos em iniciativas em internacionais, é correto afirmar que as ações se assemelham com o que Mintzberg e Waters (1985) denominam de estratégia deliberada, que é a estratégia realizada tal qual ela foi intencionada.

Quando os dados primários foram coletados, o professor Alceu possuía um cargo de confiança conferido pelo Reitor da UFRGS como diretor brasileiro do Instituto Confúcio. Este instituto sem fins lucrativos foi criado pela cooperação com a

Universidade de Comunicação da China, com o intuito de ensinar a língua e cultura chinesas para a comunidade da UFRGS (UFRGS, s/d). Esse vínculo se deve à sua trajetória de interação com universidades chinesas, desde o ano 2011. Essa função visa o incentivo à interação com as universidades chinesas, o que colabora para o processo de internacionalização da Universidade: *“Eu tenho dois chapéus, um chapéu de professor que eu tenho projetos de cooperação com universidades chinesas [...], eu também sou diretor brasileiro do Instituto Confúcio na Universidade. Por quê? Porque dado que eu tenho já uma forte interação com as universidades chinesas, o reitor me convidou para colaborar nesses processos de internacionalização da Universidade, principalmente coma internacionalização das universidades chinesas”*. O professor relata que a Escola de Administração é um local que há uma alta concentração de aulas de mandarim do Instituto: *“A Escola é um dos grandes locais de afluência dos estudantes que estudam mandarim, nós temos de 150 a 200 alunos por semestre [...] e aqui na Escola nós temos um número muito grande de alunos e talvez o maior número de sala de aula e aulas, são aqui na Escola”*.

O professor Heitor quando comentou sobre a filiação da Escola à AACSB, também afirmou ser uma oportunidade para a UFRGS: *“A ideia disso, de ser filiado à AACSB, é que todas as escolas que são filiadas passam a reconhecer a Universidade Federal (UFRGS) como uma de suas parceiras ou equivalentes, vamos se dizer assim, em termos de qualidade de ensino”*. No entanto, o professor traz em sua fala que não é claro o quanto a Universidade apoia ou respeita as ações de cada unidade, no que tange a internacionalização: *“Embora a UFRGS tenha uma política de internacionalização, mas para mim nunca ficou muito claro até que ponto a Universidade como um todo respeita ou endossa as ações individuais tá, porque isso vai depender de cada curso”*.

O caráter estratégico no caso do professor diretor no Instituto Confúcio, remete ao guarda-chuva, segundo Mintzberg e Waters (1985), que é quando a administração central estabelece diretrizes gerais para os atores, possuindo controle parcial das ações organizacionais e definindo somente limites estratégicos. Isto se deve ao fato de o mesmo ter ocupado este espaço por indicação do reitor, por ter conhecimento e relações necessários para o papel, e por realizar suas atividades dentro das suas funções estabelecidas. No caso do professor Heitor, no entanto, o caráter estratégico se aproxima da estratégia empreendedora que, segundo Mintzberg e Waters (1985), é quando a estratégia é pessoal e organizada sob o controle do líder da estratégia.

Tal inferência é pelo fato do professor ter estado na posição de diretoria da Escola, conhecendo a existência das políticas e normas da Universidade e podendo desempenhar suas funções da forma com que preferisse.

Dessa forma, percebe-se que há uma variedade na intensidade e no tipo de vínculos entre os professores e o tema internacionalização. Alguns dados que mostram isso são: o MIEX, um programa que embora personificado, as professoras envolvidas com sua coordenação defendam que os benefícios do programa sirva à internacionalização da EA; as articulações de Marta de forma individual, mesmo sem deliberadamente terem a intenção de internacionalizar a Escola nem a si mesma, acabam fazendo-no; as iniciativas pontuais de Ananda de estabelecimento de vínculos com outras universidades e pesquisadores fora do país, movidas por interesses pessoais na busca da sua própria internacionalização como professora, mas trazem repercussões indiretas para a EA. Pode-se afirmar, através das iniciativas dos professores à internacionalização, que quanto mais próximo à institucionalidade da UFRGS, menos emergente e mais controlada é a ação. Quando a ação é mais pessoal, ainda que siga as orientações gerais e regulamentos da UFRGS, há menos processos e controles. No entanto, todas essas ações mais ou menos institucionalizadas, dizem respeito a uma forma de estratégia da internacionalização. O que, talvez, não tenha visibilidade é justamente essa variedade de vínculos, que podem ser fortalecidos e melhor articulados entre si.

Além dessas iniciativas, há ações particulares que o professor Alceu realiza e que têm impacto direto nas questões de internacionalização da Escola: *“Quando eu tenho que selecionar um doutorando, só pego doutorando com 2 compromissos: um que ele vai, que essa pessoa vai fazer um estágio sanduíche no exterior e também que o trabalho dele vai ser publicado num journal internacional. Hoje eu só publico em journal internacional. Não diminuindo os nacionais, mas nós precisamos colocar nossa produção em uma perspectiva internacional”*. Essa ação do professor Alceu é realizada com a justificativa de alcançarmos a posição 7 – a mais alta do ranking - no programa da CAPES que avalia as universidades brasileiras em relação aos cursos de pós-graduação. *“A questão da produção e da inserção internacional fazem parte do conjunto de critérios que são avaliados no processo de ranqueamento dos programas 6 e 7, para você ser 6 ou 7 você precisa de fato ter produção internacional”* (Alceu).

“Então a gente prioriza o internacional. Nós já fomos um programa 7, por alguma razão deixamos de ser 7, mas nós temos tudo para voltar a ser 7” (Alceu).

Visto que essa iniciativa é algo singular, que não há direcionamento do PPGA quanto a isso e nem mesmo da EA, a mesma se aproxima do que Mintzberg e Waters (1985) denominam estratégia emergente, conforme já mencionado, uma estratégia realizada que não possui intenções ou alguma estratégia pretendida por parte da organização.

Com relação ao financiamento das ações, a professora Ananda relatou que não possuiu nenhum tipo de bolsa para se aproximar com instituições estrangeiras, uma ação individual da mesma, e que utiliza os próprios recursos e, inclusive, seu período de férias para as atividades de pesquisa. A falta de apoio na questão financeira e de direcionamento por parte da Escola, são fatores de insatisfação sinalizados pela mesma: *“aqui não tem recurso. Estou indo meio que com meu dinheiro”*. Já o professor Alceu, em que suas ações de internacionalização são vinculadas institucionalmente com a Escola, relata que *“com meus orientandos do doutorado, quando chega a época de fazer o sanduíche, a gente aplica e consegue uma bolsa da CAPES”*.

Pode-se inferir que as ações pessoais realizadas e segundo o que Mintzberg e Waters (1985) denominam caráter de estratégia emergente, aquelas que são realizadas sem intenção para tal, não possuem financiamento por parte da Escola. Quando as ações possuem um caráter deliberado na estratégia, ainda segundo Mintzberg e Waters (1985), aquelas que possuem intenções e são realizadas conforme intencionadas, há algum tipo de suporte financeiro por parte da Escola.

7.2 OS ESTUDANTES E A MOBILIDADE ACADÊMICA

Em relação às iniciativas da Escola com os estudantes em mobilidade, a experiência com a COMGRAD não aparece nas entrevistas com muita significância em relação ao apoio, tanto na perspectiva dos alunos *incoming*, quanto dos alunos *outgoing*.

Quando questionados sobre as motivações para a realização da mobilidade dos alunos *outgoing*, está o interesse pessoal como principal motivador para realizar a experiência. O aluno Lucas tinha o desejo de realizar a mobilidade acadêmica antes mesmo de ingressar na faculdade: *“Eu sempre quis fazer mobilidade acadêmica desde 2012, quando eu ainda estava no colégio”*.

O estudante Rafael afirmou que *“sempre quis morar fora para ter uma experiência, e eu achei pela mobilidade pela UFRGS era uma forma fácil de conciliar os estudos sem parar a Universidade e ter essa experiência fora a um custo relativamente baixo”*.

Foi relatado a necessidade de busca por informações sobre o processo, assim como os pré-requisitos e as possibilidades de mobilidade existentes. A estudante Laura, embora sempre tivesse vontade de realizar a mobilidade acadêmica, precisou buscar pelas informações: *“Eu sempre tive vontade de participar desse processo, nunca soube muito bem como é que funcionava, achava que era tudo assim, bem difícil [...] aí quando eu vi que um pessoal conseguiu ir, eu fui perguntar, fui atrás”*.

Por isso, embora haja uma intenção por parte da Universidade na ampliação da internacionalização, segundo seus documentos oficiais, não houve qualquer ação direta e oficial para o incentivo destas mobilidades dos estudantes *outgoing*. O fato dos estudantes realizarem uma mobilidade por motivações próprias confirma isso, como no caso do Lucas, que queria realizar uma mobilidade desde que estudava no colégio, e do Rafael, que queria ter uma experiência no exterior e optou pela mobilidade pelo fato de conciliar os estudos. Em função da falta de ação direta que incentive a mobilidade e pelo fato de mesmo assim os estudantes realizarem suas mobilidades, a estratégia se aproxima do que Mintzberg e Waters (1985) denominam de uma estratégia emergente que é, neste caso, uma estratégia responsiva e aberta.

Ainda em relação ao incentivo por parte da Universidade, a estudante Laura da EA afirma que não foi de fato a organização em si e seus veículos oficiais que tiveram ações neste sentido, mas sim os diretórios acadêmicos e colegas do curso. *“Até as vezes que partiu da UFRGS, partiu assim de CAEA, de diretórios, do pessoal da UFRGS mesmo [...] se eu não tivesse amigos ou se eu não entrasse na faculdade e não saísse, não conversasse com ninguém, eu ia perder essa oportunidade, porque eu não ia, eu não ia me lembrar que tem (mobilidade acadêmica)”*.

O Centro Acadêmico da Escola de Administração (CAEA) foi citado em função do time Internacional nas entrevistas com os alunos, como uma iniciativa particular dos estudantes da graduação. Essa organização busca a aproximação dos alunos com o tema de mobilidade acadêmica no âmbito da graduação. *“Sempre gostei dessas divulgações, fora ainda do horário de aula que tu vê assim, em sábado quando tinha os LABs (evento de Workshops do CAEA), coisa assim, bate-papos que tu tinha com o CAEA [...], chama atenção tu chegar na aula e ter um monte de gente falando*

sobre um assunto, aí tu vai ver o que que é ou tu ouve falar” (Laura).

Quando o estudante Lucas foi questionado se incentivava os seus colegas a realizarem uma mobilidade, comentou sobre sua participação no time Internacional: *“E até isso gerou uma ideia de eu participar aqui do centro acadêmico, do CAEA Internacional, isso me dá um ânimo assim a mais para poder mostrar como é bom participar de uma mobilidade acadêmica, como te agrega, assim, na vida” (Lucas).*

Segundo Mintzberg e Waters (1985), as estratégias emergentes são aquelas realizadas apesar de, ou quando não há uma consistência de uma intenção para realiza-las, assim como dão passagem para uma ação coletiva e para o comportamento concordante. As ações desse grupo de estudantes se aproximam desta definição, visto que são voltadas para o incentivo à ampliação da internacionalização da Escola são realizadas sem quaisquer direcionamentos por parte da Universidade ou da EA. Ainda, suas atividades são percebidas pelos alunos *incoming* e *outgoing*. A aluna estrangeira Jamile comentou brevemente sobre as atividades: *“Também participei quando foi a apresentação das associações acadêmicas aqui (da Escola). Também a Milena⁷, com quem eu vivo, faz parte do CAEA e também estou um pouco, tenho um pé na associação, vamos se dizer assim. E sim, eu participo (dos eventos)” (Jamile).*

Outro fator que reforça o caráter emergente para os estudantes da EA que fizeram mobilidade, é o fato de relatarem o apoio de alunos que já haviam realizado uma mobilidade como fator importante para a tomada de decisão do país de destino, para fornecimento de informações de modo geral, assim como suporte em relação ao processo burocrático envolvido dentro e fora das questões da Universidade. *“Acho que meu maior apoio que eu tive foi de quem tinha ido, quem estava lá também em Portugal, que foi para onde eu fui, para Lisboa, e aí toda minha dúvida ‘onde que eu vou?’, ‘onde que eu encontro o Edital?’, ideias para a carta para ter uma inspiração [...] quem mais me respondia isso era quem já teve a experiência” (Laura).*

No caso da relação dos estudantes *incoming* com a EA, a estudante estrangeira Alice recebeu e-mail apenas na sua chegada na Escola, com sua carta de aceite para o programa PEC-G e não comenta durante a entrevista ter havido outro tipo de contato posterior: *“Porque a gente chega com uma carta e tal, com convite, aí a gente só entrou em contato com a COMGRAD assim” (Alice).* A estudante Carla afirma nem

⁷ Nome fictício para preservar a privacidade.

estar registrada no *mailing* da Escola, pois não recebe quaisquer notificações por e-mail da Comissão de Graduação: *“Não eu nunca fui na COMGRAD, só para a matrícula mas nem estou recebendo os e-mails da COMGRAD, nem estou nas listas”*.

Conforme os relatos das entrevistas, não se pode afirmar se há algum caráter estratégico nas ações da EA com os estudantes *incoming*.

Em relação ao incentivo para realizarem a mobilidade, as alunas *incoming* da mesma Universidade francesa, alegaram que além da motivação pessoal, as universidades de origem estabelecem uma obrigatoriedade para seus alunos realizarem alguma atividade em um país estrangeiro durante a sua trajetória no curso, seja esta uma mobilidade acadêmica ou um estágio profissional. Essa ação impulsiona o intercâmbio dos alunos e favorece a internacionalização da instituição.

“No meu curso, desde o 2º ano nós somos obrigados a ir para o estrangeiro. Pode ser estágio, pode ser Erasmus, pode ser mobilidade assim, acadêmica [...] podemos fazer um estágio de um mês para aprender uma língua” (Jamile).

“Na minha faculdade todos os anos é obrigatório ter uma experiência internacional, então pode ser um estágio ou como um curso de verão. Eu fiz um mês em um lugar em um parceiro com uma outra faculdade e um mês de aula de língua em um país, ou pode ser um semestre uma mobilidade acadêmica. Então precisamos de ir” (Carla).

Quando os estudantes brasileiros comentam sobre o contato com a Relinter, o mesmo foi definido como um suporte para questões de documentação e de informações técnicas para os alunos.

“Lá (na Relinter) eles eram mais questões técnicas assim de, se a cadeira ia ser válida aqui, se estava tudo certo com a documentação” (Laura).

Além disso, a Relinter não é considerada um órgão de apoio para estudantes *outgoing*.

“Eu não vejo a Relinter como um órgão muito apoiador, organizado assim, todo semestre a mesma coisa, nada muda e as mobilizações que a gente tem de novas parcerias internacionais são locais, são da EA [...] A Relinter tá sempre fazendo mais do mesmo, e a Relinter não promove de fato a internacionalização da faculdade” (Amanda).

“O pré-intercâmbio eu achei bem ruim porque tanto a universidade de lá, quanto a UFRGS foram muito atrasados em divulgar se eu tinha aceito no intercâmbio, os documentos tinham que ser enviados e recebidos e tudo isso foi muito demorado, e

me atrapalhou muito, muito mesmo” (Rafael).

Já a percepção das estudantes estrangeiras, reconhecem o apoio que a Relinter ofereceu e ainda oferece para as mesmas.

“Tem a Relinter que nos ajudou quando chegamos, muito bem acho. Se temos uma coisa eles respondem em 30 minutos por e-mail, eles são bem disponíveis, se precisamos de alguma coisa tem gente para ajudar” (Carla).

“Fomos muito bem acolhidos, temos um monte de e-mails antes de chegar, com informações. Tivemos reuniões de informações, os professores dão muita atenção, ainda hoje mandam e-mail perguntando se tá tudo ok” (Jamile).

O papel desempenhado pela Relinter em relação aos estudantes *incoming* faz parte dos seus objetivos como órgão institucional e está ligado com o caráter estratégico deliberado que, segundo Mintzberg e Waters (1985) é quando as estratégias são realizadas conforme intencionadas.

Já em relação aos estudantes *outgoing*, todos os entrevistados que realizaram mobilidade se inscreveram no edital Campus Internacional, o qual não prevê qualquer suporte financeiro, apenas isenta os alunos de taxas nas Universidades parceiras de destino. Além destes, a estudante entrevistada Amanda se inscreveu em um Edital com Bolsa para a Espanha, onde há ampla concorrência com os estudantes de outras unidades da UFRGS. Segundo a mesma, para conseguir uma bolsa de mobilidade acadêmica, além de embasar essa atividade com os benefícios que serão trazidos para a Universidade, é necessário possuir algum envolvimento com pesquisa ou interesse na atividade.

“Se você não montar a sua fala vendendo o seu peixe para o que a Universidade está ganhando, você não ganha vaga, porque não vai importar muito só o que o aluno está ganhando com a bolsa, tem que ter um retorno para a faculdade [...] esse retorno de pesquisa, não de outros movimentos”. (Amanda)

Esses movimentos relatados pela entrevistada são referentes a participação em Empresas Juniores ou atividades de extensão, por exemplo. A mesma também alega que o envolvimento em iniciativas de internacionalização que realizava dentro da Escola de Administração, como o voluntariado no time CAEA Internacional do Centro Acadêmico - que presta suporte a estudantes estrangeiros na EA e incentiva os colegas a realizarem uma mobilidade -, foi um fator negativo para a seleção na bolsa, embora tivesse uma expectativa contrária.

“Eu acho que eu acabei me dedicando demais para a universidade e o meu

maior erro foi acho que fazer tudo isso dentro da Universidade e esperar algum retorno, [...] achei que isso faria algum diferencial a hora". (Amanda)

A aluna também citou que *"se você se importa ou não com a internacionalização, não tem nada a ver para ganhar uma bolsa, a bolsa não é sobre internacionalização, sobre o fomento disso. A bolsa é sobre fazer pesquisa" (Amanda).*

No cenário dos estudantes internacionais entrevistados, os mesmos possuem algum tipo de bolsa-auxílio durante a sua estadia no Brasil, que varia de acordo com o edital ou convênio ou programa em que estão inseridos. Apenas uma estudante julga esta bolsa como suficiente para manter seus gastos necessários, já as outras apenas consideram como uma forma de apoio, e que não garante a total cobertura dos custos, embora em um dos casos seja justamente este o intuito da bolsa, que faz parte do programa do governo brasileiro PEC-G, o qual oferece oportunidades de formação superior a cidadãos de países em desenvolvimento com os quais o Brasil mantém acordos educacionais e culturais (MEC, s/d).

"Uma coisa é chegar e depois se sustentar aqui. É outra coisa se sustentar aqui, porque tem uma contradição no programa sabe, que tu prove antes de vir que tu pode te sustentar aqui, mas tu vem aqui e para te sustentar, tu tem que provar que tu não pode te sustentar" (Alice).

"Aí finalmente o programa não é para quem só tenha vontade de sustentar, é alguém que tem o recurso para se manter" (Alice).

7.3 DISCIPLINAS MINISTRADAS EM LÍNGUA ESTRANGEIRA

Em relação à Escola ofertar aulas ministradas em uma língua estrangeira foi apontado pelos professores como uma ação que contribui para internacionalizar a Escola ainda mais. Isto poderia criar, segundo o professor Heitor *"uma espécie de condição mínima para receber estudantes internacionais"*.

Diante uma visão do cenário global sobre as Universidades que possuem algum tipo de vínculo, os professores acreditam que aumentar a oferta de disciplinas em outra língua influencia no aumento do fluxo de estudantes estrangeiros em mobilidade na EA. A grande maioria alegou que a língua inglesa deveria ser a utilizada para tais atividades. *"Hoje a língua internacional é o inglês, então nós temos aí, em todo o semestre a gente organiza algumas ofertas de disciplinas em inglês para que os alunos estrangeiros possam vir". (Alceu)*

“A gente poderia ter muito mais alunos internacionais na EA se nós tivéssemos uma oferta em inglês maior, e eu estou falando isso em termos de graduação” (Daiane).

A Comissão de Extensão de Internacionalização, citada brevemente e é uma Comissão do PPGA, possui uma ação mais ampla com as unidades da Universidade para o fornecimento de um cardápio de disciplinas ministradas em inglês. Segundo o professor Alceu, *“nós temos muita relação com a economia, com o direito, para que a gente faça uma oferta de 6 a 8 disciplinas em inglês, para que os alunos estrangeiros possam vir fazer”*. A visão de ofertar disciplina em inglês reforça uma opinião particular do que deve ser a EA e a internacionalização na Escola, pois direciona os esforços para um certo grupo de países, podendo excluir parceiros potenciais de, por exemplo, origem hispânica.

Foi citado também pelo professor Alceu uma diferenciação no processo de oferta de disciplinas em outra língua. No caso da pós-graduação, basta o professor decidir ministrar a aula na língua em que deseja, já no caso da graduação, é necessário passar por outros procedimentos que não foram amplamente detalhados durante as entrevistas: *“Na pós-graduação eu digo que a disciplina vai ser em inglês e ela vai ser em inglês, é isso aí. E para graduação deve ter alguns procedimentos, mas também se consegue”*.

O fato dos professores já ministrarem algumas aulas em inglês, demonstra que a iniciativa parte dos mesmos, o que se relaciona com o caráter estratégico que Mintzberg e Waters (1985) denominam estratégia empreendedora, onde o líder da estratégia se adapta a novas realidades. Em resposta a uma demanda da dupla titulação, a COMINT articulou-se com o Departamento de Ciências Administrativas e as áreas que o compõe, para que houvesse uma oferta consistente de disciplinas em inglês para a graduação para o semestre 2019/2. Essa ação da COMINT vai de encontro com o que Mintzberg e Waters (1985) denominam estratégia pretendida, pois ainda não foi de fato realizada.

Embora esta visão positiva a respeito das aulas serem ministradas em inglês, foi relatado também um contraponto pela professora Marta, que alega que aprender a língua do país em que se vai estudar faz parte do processo de aprendizagem e de conhecimento do aluno: *“As pessoas quando vão para os países elas também se educam aprendendo a língua dos países”*.

7.4 BENEFÍCIOS DO INTERCÂMBIO PARA OS ESTUDANTES

Quando se questionou às estudantes *incoming* sobre como o intercâmbio contribuiu para elas, aprender língua portuguesa foi citado como um dos fatores que contribuíram positivamente para as mesmas.

No caso da intercambista do programa PEC-G, Alice, foi necessário que permanecesse o período de um ano realizando curso de português, para que pudesse adquirir o certificado necessário da língua e, só então, iniciasse seus estudos na graduação: *“Porque tu tem que fazer também o curso de língua, porque a gente fala francês, é aqui que a gente aprende português”*. Já a estudante Carla, afirmou que *“a língua acho a coisa mais importante, que aprendi mais, porque não estava falando muito bem quando cheguei a primeira vez e acho que agora entendo tudo, isso acho que é a principal vantagem do meu intercâmbio”*.

Quando abordado o tema sobre o ensino das instituições, as estrangeiras relataram algumas diferenças: *“aqui é diferente, temos muitos trabalhos durante o semestre, enquanto lá é tudo ao fim, é só provas quase, temos muito trabalhos em grupo... é diferente, é outra maneira de trabalhar. Há mais interação entre as pessoas e os alunos aqui”* (Jamile).

“Dentro da universidade eu aprendi muita coisa, por exemplo tem umas matérias que eu já fiz (...) que eu fiz de novo aqui mas de outro jeito. Muito de outro jeito e aprendi mais, dessa vez está lá, cravado agora na cabeça (...), o ensino aqui é bem diferente” (Alice).

Assim como os estudantes brasileiros relataram igualmente discrepâncias no ensino, tanto no modo de se relacionar com os estudos, quanto na educação formal provida pela Universidade de destino: *“O jeito deles de estudar é diferente, eles não trabalham como a gente trabalha, eles acreditam muito em estudar em se dedicar para aquilo, então eles realmente são interessados, tu vê realmente um interesse grande na aula”* (Laura).

Durante as entrevistas com professores e alunos, foram abordados também alguns elementos que demonstram a importância da internacionalização da Escola, seja por meio da mobilidade de alunos ou de outras iniciativas. As contribuições do intercâmbio para os estudantes brasileiros estiveram relacionadas com o convívio com outra cultura e o amadurecimento pessoal.

“A gente sempre pensa assim, nas diferentes realidades e só indo lá para tu ver tanto a diferença [...] mas o que eu mais senti assim de diferença em questão além da cultura e em questões de morar lá, foi a questão do ensino e das diferentes realidades” (Laura).

“A cultura que eu absorvi, tanto nas viagens quanto na própria Universidade, interagindo com outras pessoas do Brasil, de Portugal, ao redor da Europa, acho que o ganho com essa parte foi muito grande, amadurecimento, crescimento pessoal, isso foi muito bom” (Rafael).

“Mas desde organizar a casa, de aprender a correr atrás das coisas [...] desde correr atrás de trabalho ou quem sabe fazer relações interpessoais com outras pessoas” (Lucas).

A mesma percepção é compartilhada pelas estudantes estrangeiras. Jamile trouxe que *“a cidade (Porto Alegre) é completamente diferente, a cultura”* e Alice também relata sobre seu crescimento pessoal: *“Eu cresci, eu já estava madura antes de vir, mas agora eu cresci”*.

7.5 CONTRIBUIÇÕES DA INTERNACIONALIZAÇÃO PARA A ESCOLA

Os professores entrevistados encontram um valor positivo na ampliação da internacionalização da Escola, concordando com o fato de que isto contribui, de modo geral, para a EA. *“O grande ganho da internacionalização (na Escola) é esse enriquecimento pessoal e profissional desses alunos, desses professores que conseguem, principalmente a questão da liderança”* (Alceu).

A experiência internacional do estudante que realiza mobilidade – assim como os professores que trabalham com iniciativas de internacionalização - é vista como benéfica, já que, conforme o professor Alceu comenta, é uma fonte de desenvolvimento pessoal para os mesmos e ajuda a ampliar a visão de mundo.

“É muito importante a internacionalização tanto pros professores, mas quanto pros jovens, [...] ter a experiência de conviver com uma cultura diferente, com um povo diferente, com gente enfrentando problemas diferentes [...], isso dá ao jovem uma maior capacidade de relativização das coisas, o que é bom num lugar não é bom no outro” (Alceu).

Isso contribui também para a área profissional, pois pode auxiliar na obtenção de melhores oportunidades no mercado de trabalho. O professor Heitor relacionou o

papel da Escola em gerar um ensino que possibilite a internacionalização dos estudantes, de forma a contribuir profissionalmente para os mesmos. *“Eu acredito que nós aqui na escola temos um compromisso de gerar um ensino pros nossos estudantes em todos os níveis, desde a graduação até a pós-graduação, que prepare eles pro mercado, que sejam profissionais que sejam qualificados no mercado”* (Heitor).

O professor Heitor ainda embasou sua fala contextualizando o cenário atual do mercado para o administrador: *“E o nosso mercado [...], a todas atividades que o administrador pode ter, organizações de forma mais ampla, ele é o mercado que é internacionalizado”*.

As estudantes intercambistas reforçam o motivador profissional, quando abordam questão de a mobilidade constar em seus currículos. *“Eu estava procurando viajar, conhecer coisas e também poder fazer um diferencial no meu currículo”* (Alice).

“Essa vez é mais para o currículo, para usar mais para se diferenciar dos outros alunos do meu urso, para ter um valor adicional” (Carla).

Os professores Heitor e Ananda alegam que internacionalizar a Escola é uma forma de gerar diferencial competitivo com as instituições privadas, e de se tornar relevante perante o cenário internacional. Além disso, iniciativas como o MIEX, segundo a professora Daiane, *“é um programa que consegue nos colocar num outro patamar de internacionalização”*.

A professora Daiane, embora esteja relacionada diretamente com os programas da UFRGS para a internacionalização, no que tange o foco em parcerias internacionais de pesquisa, acredita que *“a internacionalização não é vista como um elemento estratégico”* e que é necessário, segundo a professora, uma decisão *top-down*⁸ para internacionalizar, embora a mesma ainda afirme que a Escola faça o possível com os recursos disponíveis.

A professora Marta quando questionada sobre a contribuição da internacionalização, alega não reconhecer o que é a internacionalização da Escola de fato: *“Eu não a vejo (a internacionalização da Escola), eu não a reconheço como para além das iniciativas individualizadas, cada um vai lá e constrói o seu convênio [...] Eu vejo um amontoado de iniciativas individuais”*.

⁸ Uma decisão *top-down*, de cima para baixo, se refere a uma decisão tomada por cargos de nível hierárquico maior.

Marta ainda acrescenta a sua fala descrevendo o processo de internacionalização da Universidade como um todo, como um amontoado de ações: *“Esse processo coletivo que aliás eu também não vejo na UFRGS, ele é uma colcha, o processo de internacionalização da UFRGS é uma colcha de retalhos de iniciativas individuais”*. Mintzberg e Jorgensen (1995) afirma que até as estratégias muito eficazes podem surgir de processos espontâneos e sem intenção de serem administrados, o que leva a crer que, embora as ações sejam de fato iniciativas individuais e até mesmo isoladas, podem atingir seu objetivo como estratégia.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste estudo se identificou a predominância das estratégias de caráter emergente na internacionalização da Escola de Administração da UFRGS. Este caráter estratégico, embora não possa ser considerado como bom ou ruim, abre brechas para uma série de ações que, conforme analisado nesse trabalho, são individualizadas e não estão em consonância uma com a outra. Foi visto que os indivíduos não conhecem a totalidade das ações, mas sim as reconhecem como eventos isolados. As entrevistas trazem indícios de que visões distintas e mesmo contraditórias sobre a EA e sua internacionalização podem ser beneficiadas pela predominância desse tipo de estratégia, pois mesmo que de modo desarticulado, as iniciativas individuais ou motivadas por interesses pessoais, têm realizado a internacionalização da EA. Caberia, no entanto, a criação de uma instância de articulação, apoio e fomento àqueles que desenvolvem ações de internacionalização. A COMINT pode executar esse papel.

Ao passo que se conhece as estratégias emergentes, se abre a oportunidade para o desenvolvimento de alinhamento entre as mesmas, de modo a contribuir para as ações de internacionalização. Havendo uma intenção clara e uma estratégia pretendida, pode-se ter ganhos em escala na medida em que se otimiza os processos e esforços envolvidos em cada iniciativa, além de dar visibilidade para o conjunto de ações. Há as intenções e pretensões da UFRGS para o tema de internacionalização, formalizadas em documentos como o PII/UFRGS, o Plano de Internacionalização, o PDI e o Plano de Gestão, que poderiam ser melhor levados em consideração quando dos esforços de internacionalização da EA. Apesar de a UFRGS possuir intenções claras referentes à sua internacionalização como um todo, a mesma parece não ser muito proativa em relação à realização de ações das unidades frente às suas estratégias pretendidas.

Os benefícios da mobilidade acadêmica entre os estudantes da graduação se demonstraram presentes para os próprios alunos, em relação ao desenvolvimento pessoal, quando citam as experiências com culturas diversas, desenvolvimento acadêmico por se depararem com diferentes modos de aprendizagem, e também em relação ao desenvolvimento profissional, quando afirmam que um fator motivador é melhorar seus respectivos currículos. Além disso, a Escola também tem a ganhar com a mobilidade, no sentido de que quanto mais enviamos alunos para o exterior, mais a

Universidade e a Escola ganha visibilidade no contexto internacional. Isso possibilita o reconhecimento da instituição e atrai mais estudantes estrangeiros.

Para isso ocorrer, a Escola pode aproveitar oportunidades existentes em relação ao apoio para os alunos, já que conforme foram relatadas as experiências individuais, a Escola não possui um papel estratégico com os estudantes *incoming*. Em relação aos estudantes brasileiros, as diversas instâncias da Universidade se mostraram apenas como um meio para alcançar a mobilidade acadêmica, e não um agente motivador, que dá o suporte necessário e ainda estimula esse tipo de experiência. Assim sendo, pode-se mapear as iniciativas que ocorrem na Escola de forma independente e incentivar aquelas que possuem o intuito de apoiar os estudantes estrangeiros na EA e também aquelas que estimulam a mobilidade acadêmica para os estudantes da graduação, como o trabalho realizado pelo Centro Acadêmico (CAEA), citado nas entrevistas pelos estudantes *incoming* e *outgoing*, além de desenvolver outras atividades e ações internas ligadas diretamente com a internacionalização

Em relação aos professores, embora a pós-graduação e a pesquisa não tenham sido foco neste trabalho, se entende que estabelecer diretrizes para as ações, identificando os parceiros estratégicos da Universidade e da Escola - aqueles com que se possui um histórico de parceria, os que têm um alto número de estudantes *incoming* na EA e os que recebem nossos estudantes *outgoing* em mobilidade -, podem trazer benefícios para a Escola no ranking da CAPES, citado durante as entrevistas. Tal posição no ranking é um indicador de qualidade do ensino dentro do sistema de avaliação das universidades brasileiras. As relações entre as instituições de ensino são firmadas através das parcerias históricas entre professores, grupos de pesquisa e até mesmo por relações pessoais desenvolvidas por iniciativas dos professores. No caso dos alunos, os mesmos se beneficiam de acordos como, por exemplo, a dupla titulação e optam pela mobilidade nestas instituições conveniadas.

Se identificou também uma preponderância nas atividades de internacionalização ligadas à pós e à pesquisa, sendo poucas iniciativas da EA relacionadas a estudantes da graduação. O aumento de iniciativas neste sentido, tanto *in* quanto *out*, podem ser fomentadas pela COMINT, conforme citado sobre seu papel anteriormente.

Os alunos estrangeiros reforçaram que aprender a língua portuguesa foi um fator de contribuição do intercâmbio, embora alguns professores tenham uma visão

de que ofertar disciplinas em uma língua estrangeira pode contribuir com o aumento da internacionalização da Escola. Esta visão dos professores vai de encontro também com o que a UFRGS descreve no Plano de Gestão 2016-2020, cuja uma ação é específica para ampliação do oferecimento de disciplinas em idioma estrangeiro.

Por fim, se identificou a ligação com os caracteres emergente, empreendedor, guarda-chuva e deliberado na estratégia de internacionalização na Escola de Administração, realçando os diferentes contextos e uma variedade de ações não articuladas entre si. Dessa forma, o presente estudo abre portas para que novos trabalhos surjam em prol do aumento da internacionalização da EA, de modo a contribuir com a comunidade acadêmica da Escola.

REFERÊNCIAS

BARTELL, Marvin. Internationalization of Universities: A University Culture-Based Framework. **Higher Education**, v. 45, n. 1, p. 43-70, jan. 2003.

BAUER, Martin W.; GASKELL, Goerge. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Edição. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. 516 p.

FRANKLIN, Luiza A.; ZUIN, Débora C.; EMMENDOERFER, Magnus. Processo de internacionalização do ensino superior e mobilidade acadêmica: implicações para a gestão universitária no Brasil. **Inter. Educ. Sup.**, Campinas, SP, v. 4, n. 1, p.130-151, jan./abr. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

KNIGHT, J. Internationalization: management strategies and issues. **International Education**, v.9, p. 21-22, 1993.

LAUS, Sonia Pereira. As contingências históricas e o ensaio precoce do que se consolidaria como o processo de internacionalização da UFSC. **Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v.4, n.4, p. 208-226, jun. 2011.

LIMA, M. C. *et al.* Motivações da Mobilidade Estudantil entre os Estudantes do Curso de Administração. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - EnEPQ, 2, 2009. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2009.

LIMA, Patrícia Barreto dos Santos. Formação das estratégias de comunicação das universidades federais em relação às ações afirmativas: os casos ufabc e ufrgs. **Dissertação de mestrado**. Porto Alegre, 2017.

LUCE, Maria Beatriz; FAGUNDES, Caterine Vila; MEDIEL, Olga González. Internacionalização da educação superior: a dimensão intercultural e o suporte institucional na avaliação da mobilidade acadêmica. **Avaliação da Educação**

superior, Sorocaba, v. 21, n. 2, p. 317-339, jul. 2016.

MAKAREM, Larissa Samir Teixeira. A formação de estratégias na INFRAERO: um estudo sobre estratégias deliberadas e emergentes. **Dissertação de mestrado**. Porto Alegre, 2017.

MEC. **PEC-G**. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/pec-g>>. Acessado em 18 de junho de 2019.

MEDEIROS, Cintia Rodrigues de Oliveira; ANDRADE, Antonia Darliane da Silva; PASSOS, Janduhy Camilo. Marcas das Experiências Sociais e Interculturais de Estudantes em Mobilidade Internacional: dos laços de amizade aos “perrengues”. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 18, n. 2, p. 195-229, jul. 2017.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, Henry; JORGENSEN, Jan. Una estratégia emergente para la política pública. **Gestión y Política Pública**, v. IV, n.1, p.25-46, 1995.

MINTZBERG, H. Patterns of strategy formation. **Management Science**, v.24, n.9, p.934-978, 1978.

MINTZBERG, Henry; WATERS, James. Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H. *et al.* **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados: subtítulo do livro. 4 ed. São Paulo: Bookmark, 2006. 496 p.

MOROSINI, Marília Costa. Estado do conhecimento sobre internacionalização da educação superior: conceitos e práticas. **Educar em revista**, Curitiba, v.00, n. 28, p. 107-124, dez. 2006.

MÜCKENBERGER, E. *et al.* Gestão de processos aplicada à realização de convênios internacionais bilaterais em uma instituição de ensino superior pública brasileira. **Produção**, São Paulo, v. 23, n. 3, p. 637-651, set. 2013.

QUADROS, Bruna Todeschini De. Análise Da Mobilidade Acadêmica Realizada Pelos Estudantes Estrangeiros Na Ufrgs. **Trabalho de Conclusão de Curso**. Porto Alegre, 2014.

RIBEIRO, Marta Elisane Duarte. A importância da estratégia no desenvolvimento das startups digitais. **Trabalho de Conclusão de curso**. Porto Alegre, 2018.

SOARES, Marília Schlittler Frantz Soares. **Gestão E Modelagem De Processos De Mobilidade Acadêmica Na Universidade Federal Do Rio Grande Do Sul**. Trabalho de Conclusão de Curso. Porto Alegre, 2014.

STALLIVIERI, Luciane. Compreendendo a internacionalização da educação superior. **Revista de Educação do COGEIME**, v. 20, n.5, p. 15-36, jan./jun. 2017.

UFRGS. Escola de Administração. **Internacionalização**. Disponível em: <<https://www.ufrgs.br/escoladeadministracao/internacionalizacao>>. Acessado em 3 de setembro de 2018.

UFRGS. **Instituto Confucio**. Disponível em: <<https://www.ufrgs.br/confucio/>>. Acessado em 18 de junho de 2019.

UFRGS. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016 – 2026**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2018.

UFRGS. **Plano de Gestão 2016-2020**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2019.

UFRGS. **Plano Institucional de Internacionalização**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2019.

UFRGS. **Projeto Institucional de Internacionalização UFRGS 2019 – 2022**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2019.

UFRGS. **Secretaria de Relações Internacionais**. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/Relinter/portugues>>. Acessado em 12 de junho de 2019.

VINUTO, Juliana. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas – revista de pós-graduandos em ciências sociais na Unicamp**, Campinas, n. 44, p. 203-220, ago./dez. 2014.