TRILHAS QUE SE ABREM

| POR RENATO GUIMARÃES FERREIRA, FELIPE ZAMBALDI E GISELE WALCZAK GALILEA

Acreditações internacionais, intercâmbio de alunos e professores, fluxo global de ideias: a internacionalização das instituições de ensino superior abre caminho para o reconhecimento mundial e para a promoção de qualidade e inovação.

As primeiras definições sobre internacionalização nas instituições de ensino superior centravam-se na experiência do estudante com o exterior. Uma “educação internacional” inicialmente significava ter atividades, programas e serviços tais como estudos, intercâmbios educacionais e cooperação técnica com outros países.

As definições de “internacionalização” evoluíram quando o termo passou a ser considerado como um processo que promove a integração de dimensões multiculturais, multilíngues e globais dentro do sistema educacional, visando ao desenvolvimento de um senso de cidadania global dos alunos. Há o reconhecimento da importância das barreiras culturais e linguísticas no processo de integração dos estudantes internacionais e na preparação deles para agir como “cidadãos globais” em um mundo interdependente.

Além de as experiências acadêmicas e sociais de uma população de estudantes serem cada vez mais diversificadas, a internacionalização passou a englobar a colaboração e o aprendizado em pesquisas, as parcerias e colaborações com instituições de outros países e a experiência da própria equipe de funcionários e colaboradores. Diante dessa

definição amplificada, uma variedade de políticas e práticas de internacionalização foram empregadas e desenvolvidas nas instituições de ensino superior.

CAMINHOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

Por meio de caminhos diferentes, nem sempre bem-sucedidos, as instituições de ensino superior implementaram “planos de internacionalização”, que englobavam: recrutamento de estudantes do exterior, internacionalização do currículo, promoção da mobilidade internacional de pesquisadores, integração de estudantes de fora do país, promoção de capacidades interculturais e abertura de *campi* em outros países. Mas como compreender melhor esses caminhos?

Para se posicionarem no cenário global, as instituições educacionais têm definido estratégias com base nos mesmos modelos das empresas, conforme mostram Bertrand Guillotin e Vincent Mangematin, em artigo publicado na *Thunderbird International Business Review*. Há aquelas que seguiram o passo a passo do modelo proposto pela Escola de Uppsala, de acordo com o qual uma empresa seguiria os seguintes passos no processo de internacionalização:

Com instituições estrangeiras de países desenvolvidos expandindo suas operações na América Latina, as escolas de negócios do continente também precisam ganhar relevância internacional.

1. exportação esporádica, que permite o ganho de conhecimento e confiança;
2. exportação com regularidade, usando, por exemplo, os serviços de um representante;
3. constituição de uma subsidiária estrangeira para vendas;
4. adição da produção conjuntamente com as vendas, ou seja, o investimento direto estrangeiro (IDE).

Pesquisadores têm adaptado esses “passos” para o ensino superior, propondo um modelo em que as instituições:

1. importam ideias/conhecimento por meio de redes de pesquisa, modelos de escolas de negócios, livros e manuais internacionais;
2. “exportam” estudantes e professores que são expostos ao contexto internacional (o ensino seria “terceirizado”);
3. “importam” estudantes e professores internacionais (há após esses primeiros passos a constituição de parcerias para intercâmbios recíprocos de estudantes);
4. realizam IDE por intermédio da construção de pelo menos um novo *campus* (passo este também chamado de “construção de redes”).

A fim de ilustrarmos os benefícios do processo de internacionalização, bem como seus desafios, apresentamos um caso pioneiro de internacionalização de uma escola de negócios no Brasil, a FGV EAESP.

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA FGV EAESP

A FGV é uma escola internacional desde sua criação, em 1954, tendo sido o resultado de um esforço conjunto do governo e do empresariado brasileiro, com a colaboração da Michigan State University. Seus corredores sempre foram tomados tanto por professores e pesquisadores quanto por alunos estrangeiros com diferentes tipos de vínculo com a escola.

Ao longo dos anos, a EAESP foi avançando por trilhas que tendiam para um processo cada vez mais profundo de integração com a realidade internacional, absorvendo e desenvolvendo conhecimentos que impactavam o mundo dos negócios em sua inserção numa sociedade globalizada. Essa orientação estratégica tem sido reafirmada ao longo dos anos por meio de ações específicas que envolvem professores, alunos e funcionários, em uma dinâmica que se retroalimenta e ganha impulso adicional a cada rodada de interação com um ecossistema de escolas e organizações parceiras e outros agentes ao redor do mundo.

Resistências e frustrações surgem ao longo do processo, como é natural em projetos de longa duração e com tantas ramificações, mas resultados positivos podem ser vislumbrados em diversos aspectos da vida acadêmica

em suas diferentes esferas: pesquisas que ultrapassam as fronteiras nacionais se tornaram mais comuns, sobretudo nas modalidades aplicadas; professores de diferentes nacionalidades e com experiência no exterior passaram a ser mais comumente integrados ao corpo docente; alunos vindos dos mais diversos pontos do globo passaram a conviver com os alunos regulares da escola; e muitos outros tiveram experiências acadêmicas no exterior, que reputam como um dos mais importantes elementos do seu processo de formação pessoal e profissional.

Vamos analisar aqui o desdobramento dessa estratégia em três diferentes trilhas, com atenção particular ao impacto sobre o curso de graduação:

- a trilha das creditações internacionais;
- a trilha das parcerias internacionais (seja no que se refere a intercâmbios, seja no que se refere às duplas titulações);
- a trilha da oferta de uma turma do curso de Administração de Empresas com as disciplinas obrigatórias e grande parte das eletivas ministradas integralmente em inglês.

A escola foi, de certa forma, pioneira no processo de abertura para avaliação de seus programas por organizações internacionais que acreditam cursos de graduação. Ela obteve seu primeiro selo de qualidade de uma dessas instituições (Association to Advance Collegiate Schools of Business – AACSB) já no ano 2000, abrindo caminho para as creditações iniciais da European Foundation for Management Development (EFMD) em 2001 e de alguns de programas de MBA pela Association of MBAs (AMBA) em 2004.

Essas organizações têm um papel muito relevante no universo das escolas de negócios, pois estabelecem critérios que são utilizados de maneira homogênea no mundo todo, buscando promover um padrão de qualidade comparável entre elas. Cada uma das escolas tem objetivos e características distintas, mas todas apontam para os mesmos parâmetros por meio de caminhos diferentes. Em um universo amplo de escolas de negócios no mundo, o número das que conseguem as três creditações – a tríplice coroa – é muito pequeno, colocando a EAESP em situação de prestígio no cenário internacional. Menos de 1% das escolas de negócios do mundo têm esse mérito.

O que significa isso concretamente para a comunidade da EAESP? Cabe ressaltar particularmente dois pontos. Em primeiro lugar, estão o reconhecimento internacional que isso traz e a decorrente facilidade de trânsito profissional e acadêmico, pois essas credenciais são reconhecidas ao redor do mundo tanto por outras escolas quanto por empregadores. Em segundo lugar, o contato com metodologias de avaliação contínua externa implica busca e promoção ininterruptas de inovação e qualidade.

Embora os benefícios do processo sejam perceptíveis, há também desafios que se fazem evidentes como derivadas de uma internacionalização embebida em uma nação de abertura econômica tardia como o Brasil. Na comparação com algumas instituições europeias que já possuem estratégias voltadas ao exterior deliberadas desde a década de 1970 – muitas das quais se posicionam mercadologicamente como promotoras de experiências globais –, a internacionalização da EAESP pode ser classificada como mais reativa, tendo sido acelerada sobretudo na última década.

Do ponto de vista mercadológico, a escola passou a olhar o público externo de forma relativamente recente, enfrentando assim desafios de adaptação importantes em relação a infraestrutura e processos. Somam-se a essas questões as dificuldades relativas à atratividade de ingressantes vindos de países vizinhos, que costumam se deslocar mais frequentemente a outros continentes. Ademais, assim como no resto do continente sul-americano, não é comum observar instituições brasileiras inaugurarem *campi* em outros países ou mesmo abrirem escritórios de recrutamento fora de suas fronteiras, talvez por restrições de recursos ou mesmo de mercado. Entretanto, conforme indicamos ao apresentar modelos de internacionalização, essas são atividades crescentes em termos de tendências da internacionalização de instituições de ensino superior.

Adicionalmente, observa-se a ameaça do aumento de competição quando instituições estrangeiras – sobretudo de países desenvolvidos cujo envelhecimento populacional já está em estágio avançado – passam a demarcar regiões como a América Latina como chave para expandir suas operações e recrutar candidatos, investindo, inclusive, em propriedades imobiliárias. Esse cenário deve pautar as iniciativas de internacionalização das instituições de ensino superior sul-americanas no futuro próximo e exigir decisões nada triviais. ●

PARA SABER MAIS:

- Bertrand Guillotin e Vincent Mangematin. *Internationalization strategies of business schools: how flat is the world?* *Thunderbird International Business Review*, v.57, n.5, 2015. doi.org/10.1002/tie.21705
- Fabrice Hénard, Leslie Diamond e Deborah Roseveare. *Approaches to internationalisation and their implications for strategic management and institutional practice*. *IMHE Institutional Management in Higher Education*, v. 11, n.12, 2012.
- Iona Yuelu Huang, Vincenzo Raimo e Christine Humfrey. *Power and control: managing agents for international student recruitment in higher education*. *Studies in Higher Education*, v.41, n.8, 2016. doi.org/10.1080/03075079.2014.968543
- Jane Knight. *The changing landscape of higher education internationalisation – for better or worse? Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, v.17, n.3, 2013. doi.org/10.1080/13603108.2012.753957
- Miri Yemini. *Internationalisation discourse hits the tipping point: A new definition is needed. Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, v.19, n.1, 2015. doi.org/10.1080/13603108.2014.966280

RENATO GUIMARÃES FERREIRA > Professor da FGV EAESP > renato.ferreira@fgv.br
 FELIPE ZAMBALDI > Professor da FGV EAESP > felipe.zambaldi@fgv.br
 GISELE WALCZAK GALILEIA > Professora da FGV EAESP > gisele.galileia@fgv.br