

Projeto para Internacionalização de uma Escola de Negócios – O caso da FEA-RP/USP

Caio Henrique Montanheiro Gonçalves

Dante Pinheiro Martinelli

Luciana Romano Morilas

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da
Universidade de São Paulo (FEA-RP/USP)

Resumo

Em razão do atual período de globalização e regionalização da economia, a educação superior pode ser considerada o centro do desenvolvimento social, político e econômico de muitas nações (KNIGHT; DE WIT, 1995). Nos últimos 25 anos, a dimensão internacional do ensino superior se tornou prioridade na pauta de organizações internacionais, governos, instituições educacionais e agências de classificação (DE WIT, 2011) e as universidades retomaram com intensidade suas atividades de internacionalização e universalização do conhecimento. As estratégias de internacionalização são formatadas levando-se em conta as diferentes relações dos cursos com o mercado e com a sociedade (DE WIT, 2011). Para que a internacionalização seja efetiva e eficiente, é necessário apoio institucional para elaborar e oficializar uma política com estratégias bem definidas bem como para que as ações sejam executadas da melhor forma possível. Assim, a diretoria da FEA-RP, em sua nova gestão iniciada em setembro de 2014, estimulou a elaboração do Projeto de Internacionalização da Unidade, com objetivos e metas previamente definidos e aprovados. As metas foram divididas entre os três pilares da academia – ensino, pesquisa e extensão – para evitar o desenvolvimento de uma área específica em detrimento de outras. As ações traçadas visam a tornar o ambiente institucional mais internacional, fortalecendo a presença de atores internacionais no ambiente – alunos de graduação e pós-graduação, docentes da unidade e estrangeiros bem como outras instituições de ensino superior estrangeiras. O projeto está formalmente implantado, tem ações previstas para o prazo da gestão completa – 4 anos – e está em fase de execução. Já se observam resultados positivos, como o workshop para escrita de artigos científicos em inglês e o aumento do número de alunos estrangeiros para o curso de curta duração

ministrado em julho. Além disso, um convênio de duplo diploma está em fase final de negociação com implantação prevista para agosto de 2016.

1 Introdução

A origem das Universidades traz em si uma característica internacional, devido à formação de um corpo docente composto por professores recrutados em diversas partes do mundo para iniciar as atividades acadêmicas de ensino e pesquisa, e o Brasil não foge à regra. Em uma divisão das iniciativas de internacionalização da academia, propostas por Lima & Maranhão (2011), nas primeiras Universidades criadas no país entre 1920 e 1950 já era possível observarem-se políticas de internacionalização no âmbito do ensino, porém em uma relação desigual, com as políticas englobando principalmente a presença de professores visitantes em Instituições nacionais, e alguns acordos de cooperação acadêmica internacionais.

Entre os anos de 1960 e 1970, ocorreu um aprofundamento das relações entre Universidades nacionais e internacionais, com destaque ao relacionamento com instituições americanas. Além disso, é de grande relevância o desenvolvimento da mobilidade acadêmica para discentes, ainda em nível de pós-graduação – através da concessão de bolsas para mestrado e doutorado, viabilizadas por agências nacionais e internacionais.

Durante a década de 80, além do fortalecimento da mobilidade de estudantes de doutorado, observa-se maior presença de pesquisas em conjunto – especialmente as viabilizadas através de professores visitantes. Destaca-se, também, a inserção das Instituições de Ensino Superior Privadas neste cenário.

A partir do final dos anos 1990 e ao longo das últimas duas décadas, a internacionalização fica mais proeminente, com a mobilidade acadêmica de graduandos, que assume frequência cada vez maior. O processo se desenvolve englobando não apenas o foco em pesquisa, mas também uma expansão progressiva em direção ao ensino, evidenciada pelos números crescentes na graduação. Essas evidências podem ser observadas em programas em nível institucional, como o aumento do número de acordos bilaterais entre instituições, e em nível nacional, com a presença de programas com vistas a impulsionar o desenvolvimento da internacionalização acadêmica, como o Programa Ciência sem Fronteiras, do Governo Federal.

2 Estratégias de Internacionalização

A preocupação com a internacionalização das Instituições de Ensino Superior, embora intrínseca ao seu próprio desenvolvimento, passou a ter maior peso nas discussões acadêmicas durante as últimas décadas, não apenas em volume, mas também em grau de complexidade, importância e número de atores envolvidos. Esse fato pode ser notado pelas estratégias de internacionalização que marcaram os anos 2004 e 2005 (Morosini, 2006).

Assim, sob esta ótica, a internacionalização é vista como uma resposta à globalização, como definido por Van der Wende (1997), um esforço sistemático que busca tornar a Educação Superior compatível e atualizada com as novas exigências e desafios trazidos pela globalização da sociedade, economia e mercado de trabalho.

Com isso, crescem as estratégias de internacionalização. Lima & Maranhão (2011) respaldam a crescente relevância do tema pelos relatórios da UNESCO (2008) e OCDE (2006): os números da mobilidade acadêmica de 2005 representam mais que o dobro quando comparados aos de 1995.

Para a definição de uma estratégia, elaboram-se políticas de internacionalização, que serão colocadas em prática por intermédio de programas, com base no contexto da própria instituição de ensino. Essas políticas vão desde a declaração dos objetivos, prioridades, valores da instituição, propósitos e planos para a área internacional até uma visão mais abrangente abordando o próprio planejamento de diretrizes e análise dos resultados. Este estudo se concentra no desenvolvimento de uma política de âmbito institucional, especificamente no caso da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo (FEA-RP/USP).

3 A estrutura da área internacional na FEA-RP

A FEA-RP tem três grandes agentes envolvidos na gestão da internacionalização acadêmica. Embora seja observável que cada agente se relaciona a um determinado nível de planejamento, o envolvimento e a sinergia entre eles tende a beneficiar a eficiência e eficácia do processo como um todo, portanto culminando em resultados melhores.

O desenvolvimento da área internacional, bem como o das demais áreas, é parte componente da estratégia da Diretoria como um todo. Desta forma, a ela é associado o

nível estratégico da gestão internacional e, portando, a definição e molde dos caminhos a serem traçados, que devem ser divulgados buscando o alinhamento das atividades dos demais atores.

Em nível tático, a FEA-RP conta com a Comissão de Relações Internacionais – CRInt, composta atualmente por um representante de cada Departamento da Unidade, um representante dos discentes de Graduação, um representante dos discentes de Pós-Graduação e um representante do *International Office*. Neste nível, observa-se o desdobramento da visão de longo prazo, em visões de médio prazo e posteriormente, acompanhamentos e definições mensais, atuando na gestão e aplicação da política internacional, melhorias e acompanhamento do processo.

Por fim, ao *International Office* é delegada a aplicação das deliberações da CRInt (nível tático), e operacionalização de todas as ações que levam a Unidade a cumprir os objetivos e estratégias do processo.



Figura 1 - Estrutura Internacional na FEA-RP

4 O Projeto de Internacionalização

O plano de gestão que elegeu o atual diretor da FEA-RP inclui a internacionalização da unidade como o principal eixo, dentre cinco. Assim, após eleito, no âmbito da gestão estratégica da Diretoria, foram criadas propostas para as cinco áreas prioritárias, sendo elas: Internacionalização, Conselho Consultivo Externo, Ensino à distância e Captação de Recursos, Excelência no Ensino, além do Conselho de Alunos e Ex-Alunos.

As propostas foram então transformadas em projetos, cada qual contando com um coordenador específico docente e um servidor administrativo de apoio, sendo a forma de implementação e mobilização de ações de responsabilidade e decisão do próprio coordenador, escolhido pelo diretor.

O Projeto enxerga a FEA-RP como um sistema, cuja organização, áreas, funcionários, docentes, departamentos e processos possuem uma relação de interdependência para atingir os objetivos e propostas que se estabelecem. Além disso, percebe-se que o resultado gerado pelo todo – fruto da junção das partes, ou subsistemas – é maior e mais eficaz que a soma das ações individuais (Robbins; Coulter, 1998 apud Almeida, 2008, p. 88).

Assim, definiu-se o objetivo primário do projeto como: “alcançar a excelência no ensino, consolidando a escola em sua inserção internacional nos três pilares de sustentação das universidades públicas brasileiras: ensino, pesquisa e extensão”. Trata-se de assegurar o desenvolvimento da dimensão internacional de forma sustentável e contínua, prezando pelo cumprimento dos objetivos através do incentivo de ações interligadas e aglutinadoras entre as etapas do planejamento e ações em níveis estratégico, tático e operacional. Daí a necessidade de interação e participação de todos os atores envolvidos. A complexidade das interdependências existentes em uma Instituição prevê que estas promovam ajustes e mudanças que permitam o melhor funcionamento e resultados (Martinelli, 2006, p.90).

O projeto conecta os agentes envolvidos na área internacional, englobando os três pilares de atuação do Ensino Superior, com objetivos para cada um dos pilares. Cada pilar conta com metas específicas e a busca por cada uma delas envolve a implementação de ações (*inputs*), que geram resultados (*outputs*) em um ou mais pilares, aproveitando assim dos ganhos maiores gerados pela sinergia.

Partindo desta visão, primeiramente estruturou-se um Projeto Piloto que foi discutido com a comunidade em reuniões setoriais. A partir de cada reunião, o projeto foi aperfeiçoado, com as impressões e necessidades de cada área. A primeira reunião foi com a CRInt, diretamente envolvida com o projeto num espectro mais amplo de atuação. Em seguida, foram consultadas as Chefias dos Departamentos (Administração, Contabilidade e Economia), que configuram quase que estruturas autônomas de gestão dentro da unidade. Levando-se em conta as demandas específicas de cada departamento, é possível estabelecer um convênio de duplo diploma para o Departamento de Administração, que não é de interesse dos demais. Em seguida, foi consultada a

Comissão de Graduação, que se configura como um dos principais elementos, principalmente para o desenvolvimento do duplo diploma. A próxima reunião aconteceu com a Coordenação dos Cursos (Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas e Economia Empresarial e Controladoria), para aglutinar os anseios de cada curso de graduação. Ao final das rodadas de discussões, o projeto foi concluído e levado à Diretoria para aprovação. Ouvida a comunidade, por meio de seus representantes, o projeto ganha maior apoio de seus membros e maior representatividade da comunidade.

Com essas ações, alinharam-se as várias esferas da atuação universitária, evitando a realização de ações desconectadas e perda de esforços, possibilitando o desenvolvimento de ações conjuntas, com resultados positivos para os diversos objetivos da Faculdade. A partir de então, restaram definidos os resultados esperados do projeto:

- **Ensino**
 - Incoming
 - Alcançar 10% de alunos internacionais na FEA-RP até o segundo semestre de 2016 (aproximadamente 154 alunos/ano);
 - Alcançar 15% de alunos internacionais na FEA-RP até o segundo semestre de 2018 (aproximadamente 233 alunos/ano).
 - Outgoing
 - Alcançar 10% de alunos da FEA-RP no exterior até 2016 (aproximadamente 154 alunos/ano);
 - Alcançar 15% de alunos da FEA-RP no exterior até 2018 (aproximadamente 233 alunos/ano).
- **Pesquisa**
 - Aumentar o número de publicações conjuntas com parceiros internacionais até 2018;
 - Contar com a permanência de pelo menos um pesquisador internacional de longo prazo (pelo menos um semestre letivo) na escola;
 - Contar com pelo menos um professor da FEA-RP por departamento em estágio internacional de longo prazo (por pelo menos um semestre letivo) por ano.
- **Extensão**
 - Atingir a ampliação da Mentalidade Global dos alunos, dos funcionários e dos professores da FEA-RP até 2018.

- Viabilizar e apoiar a realização de Cursos de Cultura e Extensão voltados para atender às eventuais demandas da área Internacional.

5 Resultados

O projeto ainda está em seu primeiro ano de implantação, porém alguns resultados já podem ser observados. Em aspectos mais gerais, o projeto formalizou o comprometimento da Faculdade com a Internacionalização para seus agentes internos, agentes e parceiros externos e para os alunos, criando assim um entendimento de que ações voltadas à área internacional estarão mais presentes como parte de um direcionamento vindo do plano estratégico e não apenas como iniciativas isoladas. A internacionalização, assim, passa a ter um aspecto contínuo e sustentável.

Para atingir os objetivos delineados acima, o projeto propõe as seguintes estratégias, conforme aprovado pela diretoria e pelos demais colegiados:

- Estabelecer um convênio de dupla diplomação por ano, totalizando quatro até o final da gestão em 2018;
- Oferecer 16 créditos por semestre em disciplinas da graduação, em inglês;
- Oferecer disciplinas de pós-graduação em inglês;
- Oferecer aos docentes que ministrarem disciplinas em inglês crédito de R\$1.000,00 por ano (utilizáveis em participação em congressos, pagamentos de taxas de publicação, traduções etc) desde que o professor ministre pelo menos uma disciplina em inglês por semestre.
- Oferecer workshop para capacitar professores da FEA-RP a lecionar disciplinas em língua inglesa;
- Oferecer workshop com metodologias para escrever artigos em inglês.
- Consolidar o FEA-RP Brazilian Business and Culture para alunos estrangeiros;
- Criar um Curso de Verão (Summer Program) para a Pós-Graduação, com disciplinas concentradas, vinculando a pesquisa;
- Estruturação e viabilização de cursos de português para estrangeiros;
- Viabilizar o estágio no exterior para alunos de graduação;
- Estimular a atração de professores visitantes internacionais.

Após um ano de vigência do projeto, conforme delineado, há alguns resultados importantes que foram alcançados e o projeto demonstra bom andamento, com

perspectivas de que seja totalmente implantado até o final da gestão. Especificamente sobre os itens mais relevantes, tem-se a apresentar os resultados seguintes:

5.1 Curso de Português para Estrangeiros

Se, por um lado, a Língua Portuguesa não é amplamente conhecida das pessoas em geral, como o Inglês e o Espanhol; e, por outro, no Brasil ainda são oferecidas poucas disciplinas em língua inglesa (devido ou à falta de interesse ou de preparo dos professores brasileiros, que não são estimulados a isso nas universidades públicas); nota-se que o oferecimento de um curso de português para estrangeiros poderia aumentar a procura dos estrangeiros pelos cursos no Brasil, aumentando a presença deles no ambiente acadêmico e, portanto, aumentando o nível de internacionalização da unidade. Assim, a FEA-RP decidiu, de modo pioneiro no campus de Ribeirão Preto, estruturar um curso de português para estrangeiros, em vários níveis, com base nas teorias linguísticas e empresariais.

O campus da USP de São Paulo oferece de curso de Letras, cujo departamento assume a coordenação dessas atividades na capital. Em Ribeirão Preto, como não há o curso de Letras, é necessária a contratação de professor externo e, portanto, com custo adicional para o aluno estrangeiro.

Podem ser encontrados cursos de português para estrangeiros nos mesmos moldes dos cursos de inglês para brasileiros, o que despreza as necessidades dos alunos estrangeiros e a formação do professor que ministra essas aulas. Cientes da necessidade de um curso que respeite tanto a formação específica do professor quanto a estrutura pedagógica do conteúdo, o curso estruturou-se inicialmente em 2013, e hoje organiza-se em quatro níveis: básico, básico para falantes de Espanhol, Intermediário e Preparatório para o Exame CELPE-Bras. No segundo semestre de 2015, há 2 turmas em andamento (básico para hispano-falantes e CELPE-Bras).

Também foi feito um estudo sobre a viabilidade administrativa do curso, com um levantamento de estudo focal e canvas. Esse estudo auxiliou na determinação dos aspectos financeiros e também na divulgação do curso (Caramori, 2012).

O curso dura de 3 meses, com aulas de 1,5h de duração duas vezes por semana e atende a todos os alunos do Campus da USP de Ribeirão Preto e aos estrangeiros na cidade.

5.2 Incentivo ao oferecimento de aulas em Inglês

Se o inglês se tornou uma língua universal no mundo acadêmico, é importante que as aulas nas faculdades brasileiras sejam ministradas neste idioma para atrair maior número de estrangeiros. Porém, usar uma língua estrangeira no dia a dia ou para proferir uma palestra é bem diferente de ministrar um curso completo em outra língua. Tendo em mente essa capacitação do corpo docente e buscando oferecer suporte neste aspecto, busca-se ampliar o oferecimento de disciplinas em inglês. Essas disciplinas são voltadas apenas público estrangeiro e interno, visto que os alunos brasileiros desejam desenvolver seu próprio conhecimento e praticar.

O primeiro dos dois projetos em andamento é um curso de capacitação para docentes a ser implantado a partir do segundo semestre de 2016. Encontram-se cursos muito bem estruturados em universidades estrangeiras, mas o custo é muito alto. Portanto, pretende-se desenvolver um curso com algumas aulas de língua inglesa em nível avançado, apenas para pequenos ajustes (o professor já deve ter um bom nível de conhecimento do idioma para participar), e a questão pedagógica, desenvolvida a partir do compartilhamento de experiências dos professores que já ministram disciplinas em inglês e /ou que já a ministraram em seus estágios em universidades estrangeiras.

O outro projeto busca diretamente aumentar o número de matérias lecionadas em língua inglesa a partir da concessão de R\$1.000,00 (mil reais, cerca de 250 dólares) por ano, utilizáveis em participação em congressos, pagamentos de taxas de publicação, traduções e outros, para o Professor que ministre pelo menos uma disciplina em inglês por semestre. O segundo semestre de 2015 conta com duas disciplinas de dois créditos ministradas em inglês. Para o primeiro semestre de 2016 serão quatro disciplinas, todas do departamento de administração, um aumento de 100%, que aponta para o sucesso da estratégia.

Uma limitação é o entendimento de que, na universidade pública brasileira, as disciplinas devem ser ministradas exclusivamente no idioma pátrio. Apesar de o parágrafo terceiro do artigo 210 da Constituição Federal Brasileira, mencionar a obrigatoriedade apenas ao ensino fundamental, entende-se que o ensino universitário deve seguir a mesma regra. Por regramento interno, a USP admite que podem ser ministradas em inglês disciplinas optativas e disciplinas obrigatórias, com a restrição de que, dentro do mesmo ano, seja oferecida a mesma disciplina em português.

5.3 Workshop de Escrita de Artigo Científico em Inglês

No quesito pesquisa, um dos aspectos mais relevantes no reduzido impacto da pesquisa brasileira no exterior refere-se ao fato de que muitos trabalhos bons são divulgados apenas nas revistas em língua portuguesa. Assim, para além de fomentar e estimular pesquisas conjuntas com universidades internacionais, que sempre depende muito mais do contato dos próprios professores que de iniciativas institucionais, é importante que os professores escrevam diretamente em língua inglesa. As versões de textos do português para o inglês funcionam, mas demandam investimentos e podem gerar graves problemas de interpretação. Se, por um lado, os investimentos foram reduzidos nesta época de crise, por outro fica economicamente mais viável investir na capacitação do profissional que escreva diretamente em inglês.

No intuito de oferecer suporte para os Docentes e alunos de Pós-Graduação escreverem diretamente em língua inglesa, e publicarem em revistas internacionais, foi organizado um workshop com duração de um dia, focado em metodologia para produção de artigos científicos em inglês, ministrado pelo Prof. Dr. Valtencir Zucolotto, vinculado ao Instituto de Física de São Carlos, da USP. O workshop contou com público de 100 pessoas, entre Docentes e alunos de Pós-Graduação da FEA-RP e de outras unidades do campus, já que o curso foi aberto.

5.4 Curso de curta duração para estrangeiros

Buscando formas alternativas para impulsionar o intercâmbio de alunos para a FEA-RP, foi lançado o *Summer School* “Brazilian Business & Culture”. O curso surgiu do convênio da UGPN – University Global Network Partnership, como uma forma de integração entre a USP, a Universidade de Surrey e a North Carolina State University nas áreas de ciências sociais. O projeto prevê 10 vagas para alunos da Universidade de Surrey, 10 vagas para alunos da North Carolina State University, 10 vagas para alunos de outras parceiras e 10 vagas para alunos brasileiros. Para o primeiro semestre de 2016, a Universidade de Woolongong, em Sydney, na Austrália, passou a fazer parte do convênio e já demonstrou interesse em participar com 5 vagas.

O curso conta com duplo objetivo: atrair alunos estrangeiros e tornar o ambiente institucional mais internacionalizado (internacionalização em casa), além de divulgar a FEA-RP como um destino potencial para os parceiros, seja para estreitamento de parcerias seja para desenvolvimento de pesquisa conjunta. Também se estimula a vinda de um professor ou pessoal administrativo acompanhando o grupo, o que gera ainda outros resultados de internacionalização.

Trata-se de um curso de curta duração, divulgado como *Summer School* por direcionar-se principalmente a estrangeiros do hemisfério norte, cujo verão acontece em julho. O curso dura três semanas e aborda os principais aspectos econômicos e culturais do Brasil, incluindo viagens educacionais e culturais para Brasília e São Paulo, respectivamente o centro político e econômico do país.

A primeira edição contou com 5 alunos estrangeiros, e a segunda edição, em 2015, teve 16 alunos estrangeiros, de 10 nacionalidades diferentes. O aumento no número de alunos demonstra o sucesso do curso, cuja edição de 2016 já está sendo lançada. Na edição de 2015, uma funcionária administrativa da Universidade de Surrey acompanhou os alunos, o que gerou também trocas de boas práticas entre os escritórios internacionais das duas unidades.

Há que se marcar que os entraves burocráticos internos da universidade pública brasileira dificultam muito o oferecimento de cursos como este e que foi necessário o apoio da Fundace – uma fundação de apoio à pesquisa e à docência ligada à FEA-RP – para que o curso fosse de fato levado a efeito.

5.5 Duplo Diploma

Está em andamento o desenvolvimento de um convênio de dupla diplomação entre a FEA-RP e a Kedge Business School para o curso de administração de empresas. Os alunos, aumentando apenas um ano no período total da sua graduação, recebem, ao final, dois diplomas, cada um emitido por uma das parceiras. Essa possibilidade traz benefícios para os alunos, que poderão atuar no mercado brasileiro e no europeu sem qualquer tipo de barreira ou necessidade de revalidação de diploma.

Atualmente, o processo está em fase de discussão nos diferentes colegiados. É importante considerar que existe certa resistência interna para aprovação do projeto, pois não se pode pensar em equivalência de disciplinas, para poder aprová-lo. O convênio deve-se basear na confiança mútua entre os parceiros, considerando-se essencial que o aluno cumpra com os requisitos fundamentais do curso de administração, não importa em qual das duas parceiras, mais o que cada parceiro entende como essencial do seu currículo, como questões muito afetas a cada país, por exemplo.

Espera-se a aprovação do primeiro projeto para que os demais sejam negociados mais facilmente.

6 Considerações finais

A internacionalização é um processo irreversível no contexto global e tem a trazer apenas benefícios aos atores envolvidos. Os cursos de negócios são um dos mais favoráveis para liderar esse movimento, afinal, à exceção de diferenças culturais, não há muita variação na forma de se fazer negócio ao redor do mundo. Assim, justifica-se que uma escola de negócios esteja interessada em se sobressair internacionalmente.

As estratégias lançadas pela diretoria demonstram-se alcançáveis, dentro do panorama de pouca receptividade que se encontra dentro da FEA-RP atualmente. Espera-se que, ao se alcançarem as primeiras metas, os demais atores universitários entendam a grandiosidade do projeto e percebam que os frutos que se podem dele extrair são muito proveitosos para a projeção internacional da faculdade e também para seu posicionamento interno.

7 Referências

Almeida, C. D. (2008). *Análise das Contribuições de Políticas Públicas Direcionadas às Micro e Pequenas Empresas: um estudo de caso na agência de desenvolvimento de São João da Boa Vista – SP.*

Caramori, D. C. (2013). *Ferramentas de internacionalização: proposta de modelo de negócios para um curso de Português para Estrangeiros na USP, campus Ribeirão Preto.* Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Administração da FEA-RP. Ribeirão Preto.

De Wit, H. (2011). Globalisation and Internationalisation of Higher Education. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC)*, v. 8, n. 2, p. 241–248.

Knight, J.; De Wit, H. Strategies for internationalisation of higher education: Historical and conceptual perspectives. (1995). *A Comparative Study of Australia, Canada, Europe, and the United States.* Amsterdam: EAIE, p. 5–32.

Lima, M. C.; Maranhão, C. M. S. D. A. (2011). Políticas curriculares da internacionalização do ensino superior: multiculturalismo ou semiformação? Ensaio: *Avaliação E Políticas Públicas Em Educação*, 19 (72), 575–598.

Martinelli, D. P. Conflito, administração e visão sistêmica. (2006). In: *Congresso Brasileiro De Sistemas*, 2. CD CBS. Ribeirão Preto: grupo de sistemas / FEA-RP / USP.

Morosini, M. C. (2006). Estado do conhecimento sobre internacionalização da educação superior – The state of knowledge in the internationalization of higher education. *Concepts and practices*, 107–124.

Robbins, S. P.; Coulter, M. (1998). *Administração*. RJ: Pearson/ Prentice Hall.

Van Der Wende, M. (2002). Higher education globally: Towards new frameworks for research and policy. *Cheps Inaugurals*, 26-69.