

“A ADMINISTRAÇÃO E OS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS NO CONTEXTO LATINO-AMERICANO”

Raul Otto Laux

Professor Doutor

UNIFEBE – Centro Universitário de Brusque

Rua Dorval Luz, 123 – Bairro Santa Terezinha – 88352-400

Brasil, Santa Catarina, Brusque

raullaux@unifebe.edu.br

“INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR: LIMITAÇÕES ORGANIZACIONAIS NO BRASIL”

COMUNICAÇÃO TEMÁTICA

RESUMO: Este artigo aborda o tema da internacionalização da educação superior servindo como centro de análise a realidade brasileira. Neste contexto, o foco principal é analisar as limitações organizacionais que dificultam o processo de internacionalização. Parte-se de duas premissas hipotéticas, a primeira referindo-se à necessidade de incremento da qualidade e das estratégias para uma administração dinâmica e participativa, e a segunda, fundamentada no modelo asiático, defendendo a tese de uma educação superior integralmente privatizada. A análise é de corte transversal e o tipo de estudo é descritivo-explicativo. Os resultados mostram uma “miopia organizacional”, sobrestimando a política educativa em detrimento da prática construtiva do desempenho educativo. Apontam também a carência de transparência (*disclosure*) e de responsabilização (*accountability*) das administrações, dificultando a avaliação da sociedade em que estão inseridas as IES, o que dificulta sobremaneira o processo de internacionalização das IES.

Palavras-chave: IES, Administração, Internacionalização, Transparência, Responsabilização

REÚMEN: Este artículo aborda el tema de la internacionalización de la educación superior sirviendo como meollo analítico la realidad brasileña. En este contexto, el objetivo principal es analizar las limitaciones organizacionales que dificultan el proceso de internacionalización. Se parte de dos premisas hipotéticas, la primera refiriéndose a la necesidad de incrementar la calidad y las estrategias para una administración dinámica y participativa, y la segunda, fundamentada en el modelo asiático, defendiendo la tesis de una educación superior integralmente privatizada. El análisis es de corte transversal y el tipo de estudio es descriptivo-explicativo. Los resultados muestran una “miopía organizacional”, sobrevalorando la política educativa en perjuicio de la práctica constructiva del desempeño educativo. Apuntan también la carencia de transparencia (*disclosure*) y de responsabilidad (*accountability*) de las administraciones, dificultando la evaluación de la sociedad en la que están insertadas las IES, lo que torna sobremanera difícil el proceso de internacionalización de las IES.

Palabras-clave: IES, Administración, Internacionalización, Transparencia, Responsabilidad

1. Introdução

O processo globalizante, inicialmente promovido mediante a interpenetração transnacional da produção e do consumo de bens, produtos e serviços, naturalmente alcançou também a educação superior revalorizando o conhecimento, a par e passo da sua mercantilização. A renovada “sociedade do conhecimento” intenta transcender o significado tradicional da Universidade – formação integral e humanística – e passa a também valorar seu potencial como negócio lucrativo, impondo-se um rol de novos desafios organizacionais em níveis de eficiência, eficácia e efetividade, concretos o bastante para redundar em substantiva competitividade, mormente em se considerando o acirramento crescente deste último fator interferente.

Exsurge decorrente do cenário ora delineado, um rol de questões próprias ao ambiente administrativo-organizacional das IES brasileiras e sua necessária adequação às novas demandas mercadológicas, a fim de reformular o *modus operandi* destas em similar diapasão ao que ocorre também com a indústria, o comércio e os serviços, entrando em sintonia com os determinantes que vogam no mercado internacionalizado do ensino universitário. Eis a questão central ao redor da qual orbita este artigo.

2. Fundamentos teóricos

Um educandário de nível superior (ou de qualquer outro nível) requer estratégias organizativas e funcionais modernas e condizentes com as demandas de um mercado cada vez mais acirrado em sua competição. Afinal, a administração de um negócio, seja ele qual for, é o *core* da sua dinâmica rumo ao sucesso, claro que associado a outras qualidades (recursos humanos solidamente formados, espírito de equipe, sanidade financeira, capacidades intelectivas, visão de futuro, planejamento estratégico, dentre outras).

Como componente aditivo à correlação em comento, há que inscrever-se ainda o fator condicionante e complicador do fenômeno da globalização (como já destacada na Introdução), delineado com clareza nas lições de García-Gaudilla:

“[...] os conceitos que descreviam dicotomias rígidas como público e privado, gratuito ou não gratuito, bem público e mercado, entre outras, perdem o valor analítico na medida em que atualmente as fronteiras

tendem a borrar-se em contextos de alta complexidade onde os elementos se combinam de maneiras inéditas”¹.

O conceito em si – globalização – soa estranho e é similarmente dicotômico em sua ressonância social. Ora é aplaudido por muitos, beneficiados por sua ação, ora é condenado por muitos outros em razão de alguns malefícios pretensamente derivados desse fenômeno e que estariam incrementando a *exclusão social*, ao passo que beneficiariam os estratos sociais melhor posicionados no mundo capitalista. Um difícil impasse.

No âmbito educativo e em sua instância superior, multiplicaram-se os planos e programas que visam à internacionalização educativa, com ênfase diferenciada para os blocos plurinacionais regionalizados, a exemplo do Mercado Comum do Sul (MERCOSUL), entre cujas nações-membros instalou-se uma *via de mão dupla*, mais em função da atrativa equação *custo-benefício*, que em motivações verdadeiramente educativas. E os impasses e problemas começaram a surgir sem demora em razão das multifacetadas diferenças organizacionais e administrativas, sociais e conjunturais, econômicas e culturais, políticas e estratégicas, marcantes entre os que firmaram o Pacto de Assunção.

Se no setor educativo universitário isto se mostrou flagrante, nada diferente ocorreu no âmbito econômico-financeiro, a tal ponto que, ainda hoje (23 anos decorridos da assinatura do supramencionado Pacto), persistem querelas e dissensões entre seus membros fundadores (Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai) e os posteriormente agregados (Venezuela e Bolívia), a partir da exclusão (injusta, cremos) do Paraguai. Dito impasse, frise-se, não é característica exclusiva do Pacto em foco. Em princípio, acordos multilaterais de cunho internacional trazem em si seus óbices particularizados, associados a pontos de conflito genéricos. As relações econômicas internacionais são geneticamente marcadas pela tendência ao protecionismo e ao favorecimento de certos interesses globais ou setoriais, impostos por aquelas nações que possuem maior presença nos mercados, não raro reforçada por seus avanços tecnológicos².

Em sede dos movimentos de transnacionalização da educação superior, ocorridos em várias macrorregiões do globo, os registros a respeito sinalizam para o pioneirismo dos países centro-americanos quando da estruturação do seu *Consejo Superior Universitario*

¹ GARCÍA-GAUDILLA (2004), citado por SOBRINHO, José Dias. *Dilemas da educação superior no mundo globalizado. Sociedade do conhecimento ou economia do conhecimento?* São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005, p. 47.

² RÍOS, Aníbal S. (2005). *Negociaciones comerciales internacionales. Textos y casos*. Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica de Perú, 2005.

Centroamericano (CSUCA), nos idos de 1948, cujo objetivo residia em criar um espaço comum da educação superior pública de Centro-América; todavia, foi curiosamente invisibilizado a despeito dos seus reais e profícuos resultados, alcançados ao longo da sua bem-sucedida trajetória. Um exemplo do sucesso consolidado, conquistado por este projeto, é o PIRESC III (*Tercer Plan para la Integración Regional de la Educación Superior Centroamericana*), aprovado em 1990 e cujo escopo central, envolvendo todas as universidades públicas dos sete países que conformam o CSUCA, busca “um desenvolvimento conjunto em vários eixos que posteriormente começarão a ser levados a termo no marco de outras iniciativas (Grupo de Montevideú, por exemplo): avaliação e credenciamento, pós-graduações regionais, reconhecimento de títulos”, dentro outros³.

Outro exemplo emblemático é o da República Popular da China (RPC) e seu programa de intercâmbios e cooperação acadêmica, iniciado em 1978, ostentando números expressivos na recepção de estudantes estrangeiros (210 mil entre 1978 e 1999) das mais diversas regiões do globo, e também no envio de estudantes nacionais (270 mil no mesmo período) a outros países e regiões conveniadas. Ainda nesse período, mais de 40 mil especialistas e professores estrangeiros foram convidados a trabalhar na China em suas respectivas áreas do saber, enquanto 2 mil professores e especialistas chineses seguiam para outros países a fim de atuarem como docentes⁴.

Ainda um terceiro exemplo – este festejado como realmente pioneiro, inobstante os dois casos anteriores – diz respeito ao destacado processo de Bolonha, firmado em 1999 (portanto, ulterior aos supra-apontados), com sua proposta de reforma da educação superior europeia. Genitor da *Declaração de Bolonha*, firmada em Praga em 2001, este pacto originariamente objetivava a reestruturação dos sistemas europeus da educação superior, com o fito prioritário de compatibilizar ditos sistemas e tornar viável o reconhecimento de estudos e títulos entre os países signatários, facilitando o trânsito livre de alunos e docentes entre estes. Aos seis objetivos iniciais atribuídos ao Pacto, logo se acresceriam outros, a exemplo da promoção da atratividade do Espaço Europeu de Educação Superior (EEES) às demais regiões do globo. Consentâneo à *Declaração de Bolonha* e seus objetivos centrais, cunharam-se ainda projetos

³ GONZÁLEZ, Yamileth (2009). *La educación superior en el contexto de la globalización y de la sociedad del conocimiento*. In: “II Encuentro de Rectores UNIVERSIA” – Guadalajara 2010. Disponível em: <<http://ibericon.universiablblogs.net/2009/11/25/la-educacion-superior-en-el-contexto-de-la-globalizacion-y-de-la-sociedad-del-conocimiento/>>. Acesso em: Julho.2012 [documento eletrônico].

⁴ LIUSHUAN, Wang (2002). *Reforma y desarrollo de la educación superior de China en las décadas de los 80 y de los 90*. In: “Reformas en los sistemas nacionales de educación superior”, Carlos Iglesias (Ed.). A Coruña (España): NETBIBLO, 2002.

aditivos (que visavam outras regiões além-mar), a exemplo do Projeto *ALFA/Tuning – América Latina* (2004) e do Projeto *Babel* (2009). Este último constitui-se de um consórcio entre 27 IES europeias e latino-americanas (vinte associadas e sete parceiras), cujo escopo reside na disseminação do modelo reformista gerado pelo processo de Bolonha, na região do continente Sul-americano⁵.

Enfim, projetos de *comercialização* da educação superior transnacional existem em números dignos de respeito e de apreciação. Resta saber se esse movimento crescente de migração de docentes e de estudantes, em dupla via, encontra em seus destinos a tão sonhada satisfação em amplo termo. E também: se as estruturas organizacionais receptivas e a qualidade dos produtos ofertados são condizentes com as expectativas daqueles que buscam o aperfeiçoamento e a ampliação dos seus conhecimentos e experiências.

Sob outra lente, são visíveis e palpáveis as contraposições entre os que defendem a liberalização da educação superior (em termos operacionais e mercantis) e aqueles que persistem em sobrevalorar a genuína identidade das universidades, distanciada da mera quantificação de valores comerciais. Neste sentido:

“Dentro de um só país, os provedores de capacitação técnica ou vocacional (particularmente em tecnologia) do setor privado, as entidades de certificação, as agências para garantir a qualidade e o setor empresarial em geral, percebiam a liberalização comercial do setor educativo como algo favorável. No entanto, os estudantes, as universidades e os círculos acadêmicos tradicionais pareciam ser mais céticos sobre o tema e, inclusive, sobre a própria ideia do comércio educativo” (destaque no original)⁶.

Por qual razão haveria essa dicotomia? Porque, em princípio, *educar* é uma missão, não um produto (tangível), nem tampouco um serviço (intangível), portanto, de difícil valoração quantitativa. Se o *ato de educar* foi praticado sem a necessária qualidade, nem tampouco foi realizada uma prática avaliativa suficientemente confiável e acurada, seu resultado (a formação do educando) não poderá ser simplesmente devolvido ou refeito. O processo foi concluído e, se insuficiente ou falho, sua reformulação demandará o dispêndio de mais tempo

⁵ SIEBIGER, Ralf H. (2014). *Canais de aproximação entre o modelo do processo de Bolonha europeu e a educação superior brasileira: apontamentos iniciais*. In: “Revista Educação, Cultura e Sociedade”, v. 4, n. 1 (Edição Especial), pp. 95-112, jun. 2014. ISSN: 2237-1648. Sinop (MT): Universidade do Estado de Mato Grosso, 2014.

⁶ LARSEN, Kurt; VINCENT-LACRIN, Stephan (2005). *Comercio internacional en los servicios educativos: bondades y riesgos*. In: “La comercialización de los servicios educativos. Retos y oportunidades para las instituciones de educación superior”, Sylvie Didou Aupetit & Javier Mendoza Rojas (Coord.). México (DF): Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior – Dirección de Servicios Editoriales, 2005, p. 108.

e mais recursos para sua correção. Dessarte, quais as responsabilidades que poderiam ser atribuídas a uma instituição educativa (paga ou pública), a fim de corrigir seus erros didático-pedagógicos? Quiçá seja este o caminho da incerteza que motiva aqueles que se ressentem pela *mercantilização* da educação.

Por que, então, a questão: *sociedade do conhecimento ou economia do conhecimento*? Porque a universidade, encaminhando-se ao seu décimo século de existência (a Universidade de Bolonha é a mais antiga das instituições educativas, tendo sido fundada em 1088 na cidade que lhe emprestou seu nome), vem transformando-se ao longo da sua história, assumindo novos papéis, ajustando-se a outros impostos pelo avanço tecnológico (que, afinal, surge das suas entranhas), pelas profundas alterações socioeconômicas, pela incidência (nem sempre benéfica e construtiva) de “diferentes interesses e ideologias, nestes tempos de fragmentação e fugacidade”⁷. Cabe a ela, então, reassumir sua tarefa de posicionar-se adiante do seu tempo, como resultado “das mudanças que ocorrem em todas as esferas, mas também [*produzindo*] as transformações do mundo”⁸.

Retornemos ao nosso microcenário – o âmbito do MERCOSUL e, como âmago do nosso breve estudo, o Brasil – e observemos que, a despeito das tendências internacionalistas da educação superior, persiste um incômodo óbice derivado do confronto entre tais tendências e os esforços de nacionalização de objetivos da educação superior. Enquanto agências internacionais (a exemplo da UNESCO, OECD, Banco Mundial) defendem princípios de convergência transnacional, interpõem-se a tal desiderato um conjunto arraigado de diversificadas tradições, e de opiniões e interesses políticos dominantes⁹. Há, em suma, certa renitência de setores universitários em generalizar sua adesão aos movimentos transnacionais, mantendo a reserva de determinadas áreas alheadas desses movimentos. Esta estratégia atende pela denominação de *Modelo Periférico* e é predominante em nosso país. Inserem-se no regime de internacionalização, com ênfase maior, as atividades de pesquisa em programas de pós-graduação *stricto sensu*, traduzidas pela mobilidade conveniada para alunos e professores¹⁰.

⁷ DIAS SOBRINHO, José (2005). *Dilemas da educação superior no mundo globalizado. Sociedade do conhecimento ou economia do conhecimento?* São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005, p. 32.

⁸ *Ibidem*.

⁹ TEICHLER (2001) *Apud* MOROSINI, Marília C. (2006). *Internacionalização da educação superior: um modelo em construção?*. In: “Inovação e empreendedorismo na universidade = Innovation and entrepreneurialism in the University”, Jorge Luís Nicolas Audy & Marília Costa Morosini (Org.). Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006.

¹⁰ *Ibidem*.

Estudo realizado em 2008 pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OECD-OCDE), alude à internacionalização da educação superior como sendo uma estratégia que visa, fundamentalmente, melhorar a qualidade e a pertinência das ofertas educativas em função das demandas nas áreas do conhecimento, em nível global. Assim, a internacionalização não se restringe apenas à mobilidade interuniversitária de estudantes e docentes, extrafronteiras, mas abrange uma dimensão “global, internacional e intercultural das atividades de ensino, pesquisa e serviço público nos campi”¹¹. Os vértices analíticos de dito estudo apontam para determinados temas considerados relevantes para tal discussão: “governança, financiamento, garantia da qualidade; equidade, pesquisa e inovação, carreira acadêmica, relacionadas ao mercado de trabalho e à internacionalização”¹². Em nosso país, a garantia da qualidade é incumbência privativa do Estado, a quem cabe regular, avaliar e supervisionar os indicadores deste fator, em consonância com o disposto no Decreto 5.773/2006, o que, em tempos de internacionalização, pressupõe a aproximação/equiparação dos níveis de qualidade nacionais àqueles ostentados pelas instituições congêneres estrangeiras. Já em termos de governança – eixo-mestre do nosso estudo –, o foco incide sobre a qualificação das relações corporativas “de uma organização com porte, complexidade e qualidade institucional para que atenda parâmetros de governança compatíveis à sua especificidade como instituição científica, responsável pela produção e difusão do conhecimento”¹³, nosso próximo ponto.

2.1 Governança e gestão universitária: qual é nossa realidade?

Preliminarmente, é preciso recordar dois indicativos emblemáticos do nosso ensino superior. Em primeiro lugar e considerando o cenário do continente latino-americano, o Brasil se insere entre aqueles países qualificados como *de educação tardia*, i.e., suas instituições de ensino superior apenas apareceram em finais do século XVIII, sendo que sua primeira universidade foi fundada tão-só em 1920. Em segundo lugar, as políticas de desenvolvimento efetivamente concretizadas começaram a ocorrer apenas a partir da década de 1950 (expansão e diversificação do parque industrial), o que contribuiu para a expansão da educação

¹¹ OCDE – Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (2010). *Avaliações de Políticas Nacionais de Educação – Estado de Santa Catarina, Brasil*. Paris: OCDE, 2010, p. 294.

¹² MOROSINI, Marília C. (2008). *Internacionalização da educação superior e qualidade*. In: “Inovação e qualidade na Universidade”, Jorge Luís Nicolas Audy & Marília Costa Morosini (Org.) Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008, p. 252.

¹³ TAVARES, Sergio M. N. (2011). *Governança no ensino superior privado*. In: “Desafios da gestão universitária contemporânea”, Sonia Simões Colombo et al. Porto Alegre: Artmed, 2011, p. 183.

superior¹⁴. A par da multiplicação das IES, cresceram também as instituições de ensino técnico-profissionalizantes inicialmente empreendidas pelo Estado (a exemplo de organizações como SENAI e SENAC, de maior destaque) e posteriormente complementadas pela iniciativa privada (Centros de Treinamento e Capacitação das organizações comerciais e industriais), em razão das exigências do próprio mercado em franco desenvolvimento. Tal processo de expansão (e de diversificação) de mercado demandou, em concomitância, o aprimoramento das políticas, técnicas e práticas administrativo-organizacionais que visavam a excelência, eficácia e eficiência dos empreendimentos, atributos entendidos como objetivos prioritários para a conquista da competitividade dos mesmos, que também se acirrava.

Neste sentido, o segmento universitário não foi excetuado, antes pelo contrário. As deficiências marcantes da nossa política educativa advêm de um rol de fatores que, neste espaço, não cabe comentá-los, mas que sim merecem ser lembrados. Em termos pedagógicos, tais deficiências concentram-se no ensino médio, espaço em que o aluno confronta a possibilidade de “uma escolha profissional mais esclarecida”¹⁵, crucial para o seguinte passo: a Universidade. Assim, tanto as políticas públicas como as diretrizes gestoras das instituições de ensino médio já deveriam ter previsto este relevante detalhe, facilitando a correção de rotas rumo ao ensino superior. Ainda hoje, não é o que ocorre. A Universidade depende vitalmente do seu instrumento principal de gestão: o processo de avaliação institucional como ferramenta imperativa que lhe permite acompanhar as mudanças, demandas e anseios da sociedade, a par em que também se constitui em norteador das suas estratégias competitivas em seara do saber acadêmico. Neste diapasão, há posturas que provocam o *desvio estratégico* das IES em diversas frentes, a saber¹⁶:

- Avaliação como instrumento de punição, comprometendo a eficácia da gestão;
- Desconsideração dos resultados da avaliação na elaboração do planejamento estratégico;
- Processo decisório incorreto, vez que a utilização dos dados da avaliação institucional é definida pela natureza jurídica da instituição;

¹⁴ GOMES, Paulo Alcantara (2011). *O desenvolvimento brasileiro e a necessidade de formação de recursos humanos*. In: “Desafios da gestão universitária contemporânea”, Sônia Simões Colombo et al. Porto Alegre: Artmed, 2011.

¹⁵ NAGAMINE, José M. (1997). *Universidade e compromisso social. A experiência da reforma da PUC de São Paulo*. Campinas (SP): Autores Associados, 1997, p. 15.

¹⁶ MARBACK NETO, Guilherme (2007). *Avaliação: instrumento de gestão universitária*. Vila Velha (ES): Editora Hoper, 2007, p. 20.

- Estrutura organizacional dependente dos modelos decisórios, comprometendo a sedimentação de uma cultura avaliativa;
- Complexidade referencial dos resultados da avaliação institucional, vez que refletem expectativas individualizadas dos variados segmentos que compõem a instituição;
- Sistemas de comunicação interna deficientes, dificultando a implantação de uma cultura avaliativa.

Observe-se, portanto, que essa dessincronia entre os vários grupos de interesse que compõem uma instituição universitária passou a comprometer a unidade institucional, seus objetivos, sua competitividade e, por consequência sua qualidade em largo sentido. E onde se insere, então, a governança neste cenário? Em nosso caso específico – a Universidade –, surge da “necessidade de democratizar para descentralizar o processo de desenvolvimento”¹⁷, redundando em melhoria de desempenho nos quesitos de ensino, pesquisa, extensão e administração, cujo somatório, se positivados tais requisitos, gerará vantagens competitivas.

A governança universitária é um conceito relativamente recente que vem associado a três outros aspectos fundamentais para o desempenho destas instituições: o financiamento, o binômio qualidade/competitividade e a expansão. A abertura e o desenvolvimento do ensino superior privado provocaram uma natural readaptação da cultura organizacional e da gestão das IES, nomeadamente em razão do crescimento de um novo e impactante *player*: “o mercado internacional altamente competitivo”¹⁸, claro que sem descuidar o mercado nacional, demandando estratégias de fortalecimento e também de expansão. Um dos fatores que mais peso teve nesse movimento reformador foi o crescimento exponencial das instituições particulares, “estas últimas resultantes do agrupamento de atores com diferentes formatos jurídicos e finalidades econômicas, compondo um conjunto bastante diversificado e diferenciado em seus fins e na própria concepção de universidade”¹⁹. Surge, assim, a *educação corporativa* (nos idos de 1990), destinada a capacitar funcionários (principalmente de grandes empresas), moldando-os aos novos padrões exigidos pelo mercado internacional.

¹⁷ CAVALIERI, Adriane; MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A. de; THIOLENT, Michel (2004). *Avaliando o desempenho da Universidade*. Rio de Janeiro: Ed. PUC-Rio; São Paulo: Loyola, 2004, p. 104.

¹⁸ FOLETTTO, Paulo Renato; TAVARES, Sergio Marcus Nogueira (2013). *Especificidades da governança universitária: alguns aspectos*. In: “Gestão Universitária: os caminhos para a excelência”, Sônia Simões Colombo (Org.). Porto Alegre: Penso, 2013, p. 154.

¹⁹ *Ibidem*, p. 155.

A multiplicação das IES privadas – em diversos formatos societários – e o célere fortalecimento da educação corporativa reforçaram na Universidade dois conceitos até então presentes com maior peso no meio empresarial: a responsabilidade social e a ética empresarial²⁰. Estes são fatores determinantes do sucesso da gestão organizacional e dizem respeito ao modo socialmente responsável de qualquer organização em amplo sentido e sem prejuízo dos seus objetivos econômicos: “impactos na comunidade, na geração de emprego e renda dos funcionários, no financiamento de sua educação e na adoção de políticas ambientalmente compatíveis”²¹. A estes ainda se soma o conceito (e a prática) fundamental da transparência (*accountability*), traduzida pelo balanço social da organização, um modelo de prestação de contas à sociedade em geral, aos funcionários em seu todo, aos órgãos públicos, aos acionistas e gestores, anualmente levado a público. O conceito de governança, assim, pode ser resumido nestes termos:

“Governança corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade”²².

Um estudo realizado pelo NAIPE (Núcleo de Análise Interdisciplinar da Política Educacional e Regulatória) do Databrasil – Ensino e Pesquisa (associado à Universidade Candido Mendes) apresenta interessantes análises sobre os sistemas de ensino superior, suas práticas de governança e a correlação destas com as políticas públicas pertinentes. Em sentido genérico, dito estudo aponta um erro de foco grave em nosso modelo universitário brasileiro: o privilégio exagerado – às raias do exclusivismo – dado à educação profissionalizante de graduação, “exigindo dos jovens estudantes uma ‘profissionalização precoce’ ao forçar-lhes escolhas profissionais prematuras, ainda no final do segundo grau”²³. Resumidamente, dito estudo aponta fatores que indicariam uma flagrante inversão do sistema de ensino brasileiro – estes autores afirmam, literalmente, que o sistema em tela estaria “de cabeça para baixo” –, nominando-os:

²⁰ DUARTE, Cristiane de Oliveira S.; TORRES, Juliana de Queiroz R. (2005). *Responsabilidade social empresarial*. In: “Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades”, Renata Farah Borges (Edit.), v. IV. São Paulo: Pierópolis: Instituto Ethos, 2005, p. 27.

²¹ *Ibidem*, p. 42.

²² INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC) (2009) *Apud* ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de (2010). *Estratégias de gestão: processos e funções do administrador*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, p. 238.

²³ NUNES, Edson; NOGUEIRA, André; RIBEIRO, Leandro Molhano (2001). *Futuros possíveis, passados indesejáveis*. Rio de Janeiro: Garamond, 2001, pp. 9-10.

- São os egressos que “controlam o processo pelo qual novos egressos serão formados, primeira contradição”;
- As recomendações corporativas “foram tomadas desagregadamente, sem a devida preocupação com a indispensável integração acadêmica, exigida das universidades, centros e faculdades integradas”;
- “Compilam-se, assim, as condições como se discretas fossem, quando, na verdade, nenhuma casa pode funcionar adequadamente com base nesta confederação tirânica de condições de ofertas erigidas por profissões distintas”;
- Portanto, inexistente na governança do nosso sistema educativo superior “lugar para a deliberação universitária propriamente dita, porque as regras de avaliação das condições de oferta foram elevadas a regras regulatórias para a definição de direitos e deveres das distintas casas”; entre outros condicionantes mais.

A gestão de uma IES e seu processo decisório, quando confrontados com os desafios que a nova sociedade do conhecimento (globalizada) impõe, espelha um cenário turbulento de conflitos entre mantenedores e administradores destas instituições, “fruto da conjuntura econômica, social, política e educacional”²⁴. Por qual razão? A partir do novo texto constitucional (1988) e, com maior ênfase, durante a década de 1990, o desenfreado crescimento de IES, derivado de uma política expansionista projetada, ‘poluiu’ o mercado educativo superior de instituições de todo tipo e corte disputando um espaço crescentemente comprimido, prestes a implodir por ‘excesso de carga’. “Cada instituição se apercebe agora com maior oferta de serviços, quando não do mesmo tipo e no mesmo espaço geográfico das demais, com preços diferentes, com infraestrutura diferente, com metodologias diferentes, com estratégias de mercado diferentes”²⁵, cujos mantenedores transitam por uma via gradativa que flutua entre o menos agressivo e o mais ortodoxo.

Assim também ocorre em suas estratégias administrativas-gestoras e sua correlação com as estratégias de internacionalização das ações dessas instituições. No alvorecer do século XX, o cenário apresentado pelo segmento educativo superior dos países-membros fundadores do MERCOSUL mostrava as seguintes taxas brutas (população de 18 a 23 anos em IES, sobre população total dessa faixa) neste segmento educativo: 47% no Uruguai, 41% na Argentina,

²⁴ CARDIM, Paulo Antonio Gomes (2007). *Gestão Universitária em tempos de mudança*. In: “Gestão educacional: uma nova visão”, Sonia Simões Colombo et al. Porto Alegre: Artmed, 1007, p. 222.

²⁵ *Ibidem*, p. 224.

11% no Brasil e 9% no Paraguai²⁶. Considerando-se as diferenças populacionais destes membros do Pacto, teríamos que, na mesma época (1999/2000), contabilizavam em população: Argentina = 38 milhões; Brasil = 194 milhões; Paraguai = 5 milhões =; Uruguai = 5,5 milhões (valores aproximados). Portanto, as taxas brutas correspondentes seriam: Argentina = 15,6 milhões; Brasil = 21,3 milhões; Paraguai = 450 mil; Uruguai = 2,6 milhões. As diferenças são extensas e multifacetadas (nomeadamente em suas sistemáticas normativo-organizacionais)²⁷, em amplo sentido, entre esses países, complicando ainda mais projetos de intercâmbio transnacional de docentes e alunos universitários – que se dirá, então, em relação ao bloco europeu, de maior expressão neste âmbito.

O certo é que, já em inícios do novo milênio, a educação superior enfrentava grave crise em razão das dificuldades de “o sistema universitário público acomodar-se às novas exigências de formação e pesquisa propostas pelas mudanças internacionais e as transformações sociais internas”²⁸, enquanto, como já mencionáramos mais acima, enfrentava a proliferação das IES privadas e suas variadas formatações societárias. Este fenômeno é entendido por alguns estudiosos como o nascimento de ‘uma nova epistemologia’ da educação superior, fundada na necessidade de “trilhar caminhos globais e internacionais, redesenhar seu perfil em direção aos mercados e desenvolver modalidades de capitalismo acadêmico”²⁹, movimento surgido a partir dos anos noventa do passado século e as reformas que com ele advieram. Esta tese, de corte anti-imperialista – como deixa já de início subentendido – alega a subdivisão do mercado internacional da educação superior entre duas forças hegemônicas: os Estados Unidos (até então predominantes) e a Europa do Conhecimento (geradas pelo Processo de Bolonha), supostamente interessadas na “formação de uma zona comum de educação superior formada por América Latina, Caribe e União Europeia”³⁰.

²⁶ NEVES, Clarissa E. B.; MOROSINI, Marília C. (). *Políticas e ações universitárias no MERCOSUL*. In: “MERCOSUL/MERCOSUR: políticas e ações universitárias”, Marília Costa Morosini (Org.). Campinas (SP): Editora Autores Associados, 1998, p. 89.

²⁷ ALMEIDA, Paulo Roberto de (2002). *MERCOSUL em sua primeira década (1991-2001). Uma avaliação política a partir do Brasil*. Buenos Aires: INTAL-ITD-STA, 2002.

²⁸ PEÑA, Antonio Jesus Ruibal (2007). *Desarrollo social y participación ciudadana en el MERCOSUR*. Trabajo de Investigación. Programa de Doctorado: “La realidad política de América Latina”, UNED 1998-2000. Pontevedra: El Taller del Poeta, 2007, p. 44.

²⁹ LEITE, Denise; GENRO, Maria Elly Herz (2012). *Quo vadis? Avaliação e internacionalização da Educação Superior na América Latina*. In: “Políticas de evaluación universitaria en América Latina: perspectivas críticas”, 1 ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CLACSO; Instituto de Investigaciones Gino Germani, 2012, p. 15.

³⁰ *Ibidem*, p. 19.

Em suma, o quadro até aqui desenhado permite prever o ingente embate entre ideologias contraditórias que tentam impor-se de maneira hegemônica – nomeadamente e com maior ostentação a partir da década iniciada em 2010 –, em detrimento do verdadeiro valor a ser defendido: a educação superior de qualidade e socialmente compartilhada, eficaz e eficientemente administrada, isenta de máculas impositivas externas que nada têm a ver com a *verdadeira* formação humanística do indivíduo.

3. Objetivos

Quando assumimos a proposta de desenvolver este estudo, de pronto identificamos a necessidade de conhecer o porquê do movimento de internacionalização da educação superior, tema tão em voga e com maciça profusão de pesquisas a partir da década de noventa do século passado. Esse movimento foi crescendo desorganizadamente, portanto, claramente imposto por pensadores que partiam desse objetivo, embasados em interesses setorizados. Assim, não se pode afirmar que ele seja uma “onda racionalmente pensada e estruturada”³¹.

Esta última premissa fundamenta nosso objetivo geral: *Analisar a internacionalização da educação superior brasileira como estratégia plausível e acorde com a estrutura organizacional das suas instituições de educação superior.*

Para dar suporte e cabida a tal objetivo, nos propusemos a:

- a) Expor analiticamente as bases do movimento de globalização da economia e a inserção neste dos serviços de educação superior.
- b) Observar e comentar, desde o ponto de vista organizacional, o setor educativo superior brasileiro e suas intenções transnacionais, focadas no âmbito do MERCOSUL, analisando as experiências na União Europeia e outras similares.
- c) Situar a prática da governança na gestão do ambiente educativo superior, apontando sua influência sobre os movimentos de internacionalização das IES.

4. Metodologia

Em que estágio encontra-se nossa educação superior – organizativa e operacionalmente falando –, no que concerne às falhas e carências apresentadas por esta, ante a necessidade de convergência ou de comunhão entre as tendências de internacionalização dos seus préstimos e

³¹ KOFFLER, J. (1976). *El Hombre: Ese proyecto mal-terminado – Fragmentos de una tesis*. Madrid: UIIOG/Universidad Complutense de Madrid, 1976 (Em processo de tradução, complementação e ampliação, para publicação como obra literária).

a capacitação organizativo-didática e operacional que ostentam? Eis a primeira parte da questão-problema que intentaremos responder, de maneira acrítica, ao fim deste estudo.

Pressupondo-se que efetivamente sejam concretas tais falhas e carências, impõe-se a necessidade de resposta a uma segunda questão, complementar à primeira: *Como enfrentar as fragilidades administrativo-organizacionais, apresentadas por nossas instituições de educação superior, a fim de tornar exequíveis e atrativos seus planos estratégicos mercadológicos que visam internacionalizar seus esforços educativos, tanto no papel de receptores como no de emissores de docentes e discentes que buscam ampliar seus horizontes profissionais?* Em outros termos, trata-se de dar efetividade e concreção a todo o discurso educativo internacionalizante, extraindo-o do seu papel preponderantemente teórico para torna-lo essencialmente prático, construtivo, atrativo e eficiente em sua operacionalização.

A priori, propomos duas hipóteses: (1^a) Constitui-se em passo fundamental reformular, em bases críticas, as estratégias e o modelo organizacional ora vigente, imprimindo ordem e desempenho com qualidade, mediante a implementação de uma administração dinâmica e participativa. A partir desse pressuposto e considerando os novos desafios que surgem periodicamente (cada vez em menor espaço de tempo), estamos convictos da necessidade de reforçar e levar à prática efetiva o conceito de *governança corporativa* condizente com a responsabilidade (missão) central da universidade em seu papel de organismo eminentemente científico, produtor e difusor do conhecimento. (2^a) Servindo-nos de parâmetro o modelo asiático da educação superior – que já comprovou ser eficaz, eficiente e efetivo em seu escopo de formação humana com excelência –, defendemos a tese de uma educação superior integralmente privatizada (mantida com recursos da iniciativa privada), mantendo como responsabilidade do Estado apenas a tutela e normatização dos princípios didático-pedagógicos, a gestão e controle das garantias trabalhistas, e o provisionamento de bolsas de estudo, na qualidade de função social que a ele diz respeito por força de norma constitucional.

Em adição e com similar importância, advogamos a revitalização dos propósitos da educação superior, reforçando a pertinência dos valores em igualdade de condições e de importância dadas às habilidades e talentos do formando, para tanto reconstruindo as estratégias administrativo-gestoras com o fim precípua de propiciar esse novo enfoque pedagógico. Os desafios da *nova* sociedade pós-moderna exigem uma releitura do ser humano, dos seus ambientes (familiar, social, profissional, educacional), das suas

expectativas, necessidades e desejos, fatores que indefetivelmente interferem e impõem mudanças à estrutura organizativo-gestora da universidade.

Observada sob uma perspectiva temporal, nossa investigação é de *corte transversal*, i.e., nossa mensuração de informações e dados é simultânea e se realiza durante o período escolhido, qual seja, o momento presente em base à análise de um lapso temporal correspondente a uma década. O propósito principal da pesquisa é descrever as variáveis interferentes na internacionalização da educação superior, desde o ponto de vista nacional (Brasil).

Quanto à natureza da investigação, poderíamos qualifica-la como *híbrida*³², i.e., *descritivo-explicativa*. Em sua função descritiva, buscamos caracterizar os principais fatores que intervêm no processo de internacionalização da educação superior, *lato sensu*, ou seja, como fenômeno incontestado, vigente e amplo, em cruzamento com as carências e divergências que tipificam nossas instituições atuantes nesse setor, para tanto servindo-nos de critérios sistemáticos que tornem propício identificar, através da prática e da estrutura organizacional, os fenômenos resultantes, comparando-os com outras fontes congêneres. Já em sua função explicativa, procuramos detectar as origens ou causas que provocam tais fenômenos, o porquê dos mesmos e as condições em que se dão suas relações causais³³.

5. Resultados

A análise ora exposta indica que, entre a teoria e a prática, entre o pretendido e apregoado, e o constatado, há um largo espaço de dissensão. Atropelaram-se conceitos básicos e práticas que desdizem o bom andar da educação terciária, emperrando-a. Trata-se, no âmbito do MERCOSUL como exemplo mais próximo, de uma *miopia analítico-organizativa* que simplesmente desprezou indicadores cruciais e obrigatoriamente presentes nessa equação conjugativa de esforços socioeconômicos, redundando na criação de uma insofismável *Torre de Babel conesulense* ampliada. Próximo de completar-se um quarto de século desse processo de integração regional, contrariamente ao que seria de se esperar, seus idealizadores defrontam-se com incômodo impasse, enquanto movimentos similares crescem e superam suas divergências em prol do bem comum – nada obstante também enfrentem desafios que intentam superar e, não raro, o conseguem, enquanto outros (caso típico da

³² LARRISGOITIA, Luis A. G. (2006). *La gestión penal del ambiente: el Sector Privado y la experiencia a diez años*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello, 2006.

³³ SABINO (2000) *Apud* LARRISGOITIA (2006), op.cit.

moeda europeia, o *euro*, ainda às voltas com a grave crise que acometeu os membros do Mercado Comum do Velho Continente) persistem insolúveis, ameaçando a estabilidade não apenas do congresso das nações fundadoras, mas de toda sua vasta inter-relação com o mundo.

O excesso de discurso teórico, prolixo e alvissareiro, destoa com a realidade das nossas universidades brasileiras, às voltas, permanentemente, com as carências ou deficiências dos seus processos gestores e das suas práticas didático-pedagógicas. O marketing educativo apregoa avanços, nada obstante esteja em constante conflito com quesitos como qualidade educativa, avaliação institucional, formação com excelência etc. É, em suma, um discurso dialógico às avessas, que reflete mui parcialmente a realidade concreta. A razão para tal *miopia organizacional* reside na tentativa de sobrestimar a política educativa, em detrimento da prática eficiente e eficaz do *moto educativo*.

Tornar uníssona a educação superior em seu desiderato, dentro dos continentais contornos do Brasil, já configura um enorme e complexo desafio. Ampliar tal confluência de vozes em ambientes ampliados – a exemplo do MERCOSUL, da UE, entre outras configurações transnacionais –, por mera lógica se traduz como a multiplicação de barreiras de toda espécie e monta, demandando processos expressivamente longos e altamente criteriosos – fatores que na prática não parecem ser valorizados. Em outras palavras, o discurso supera – em muito – a prática efetiva desses movimentos.

Em termos concretos, já decorridos vinte e três anos do MERCOSUL Educacional, observamos as grandes dificuldades que ainda persistem incólumes no trânsito transnacional dos nossos educandários de ensino superior. O texto da revisão literária já nos mostrou que, não apenas o MERCOSUL, como também a União Europeia (Projeto Erasmus), as nações centro-americanas (SICEVAES-MCCA), países do Caribe (CARICOM), entre outros, persistem em seus esforços, enquanto contabilizam avanços pouco expressivos, díspares quando em relação com seus períodos temporais de existência, indicando naturais dificuldades neste especial sentido.

De outro ângulo, os sistemas administrativo-organizacionais das nossas universidades (brasileiras) persistem em focalizar com prioridade aspectos internos, afetos quase exclusivamente aos seus programas didático-pedagógicos e mercadológicos, sem mirar suas potencialidades extrafronteiras. Os sistemas brasileiros de governança universitária se concentram em solapar (ou disfarçar) seus dados e informações de desempenho, expondo uma

realidade travestida em relação à que efetivamente vivenciam. A transparência (*disclosure*) e a responsabilização (*accountability*) das suas realidades, em suma, é desconhecida da sociedade que as cercam e realimentam.

Para encerrar, somos convictos dos graves erros que conformam a administração universitária brasileira – que, com as necessárias adequações, se repetem alhures –, dificultando o verdadeira processo de internacionalização dos seus objetivos organizacionais. Os processos neste sentido menosprezaram o fator do planejamento antes da execução, e do acompanhamento e ajustes de rota durante a execução.

Resta saber – e fica como desafio aos demais estudiosos deste tema – como se deverá agir, doravante, para concretizar os ansiados desejos de internacionalização da educação superior brasileira, com qualidade, transparência e responsabilidade.

Conclusões

Nossa proposta, num primeiro momento, visou detectar o estágio em que se encontra nossa educação superior (organizativa e operacionalmente), em relação às suas falhas e carências e a necessidade de internacionalizar-se. Como já o afirmamos no item anterior, nos encontramos muito aquém das expectativas e do discurso, e isto se deve à ausência de um planejamento real, eficaz e eficiente neste sentido, e que em razão disso demanda ser reformulado em caráter de urgência.

A questão subsidiária solicitava resposta à maneira de enfrentamento das fragilidades administrativo-organizacionais das IES, a fim de tornar exequíveis e atrativos seus planos estratégicos mercadológicos de internacionalização. Dita resposta apenas aceitaria uma formulação adequada: a reestruturação das IES em seus sistemas gerenciais, a fim de atender aos princípios de transparência e responsabilização junto ao mercado em que se projetam e do qual sobrevivem.

As duas hipóteses propostas restaram ratificadas. A primeira, referente à necessidade de reformular as bases críticas e estratégicas do modelo organizacional, exige, para sua efetivação, concretizar a prática de uma governança corporativa responsável. Já a segunda, que advoga a privatização integral da educação superior, deixando ao Estado apenas a tutela e normatização dos princípios didático-pedagógicos, a gestão e controle das garantias trabalhistas, e o provisionamento de bolsas de estudo como função social, persiste no âmbito das propostas e encontra-se muito distante da sua concretização. O Estado controlador e

centralizador impede o desenvolvimento e aprimoramento das IES, a par em que se mostra ineficiente em suas políticas públicas de incentivo à educação superior. É figura inócua, inepta e, dessarte, desnecessária.

Urge, portanto, um repensar nossa educação superior em amplo termo, suas múltiplas formulações legais institucionais, seu *modus operandi*, sua qualidade final e o atendimento à sua missão precípua: formar o indivíduo, social e intelectualmente, tornando-o útil e necessário à sociedade, fatores que redundam em verdadeira contribuição ao todo comunitário.

Referências Bibliográficas

- ALMEIDA, Paulo Roberto de (2002). *MERCOSUL em sua primeira década (1991-2001). Uma avaliação política a partir do Brasil*. Buenos Aires: INTAL-ITD-STA, 2002.
- CARDIM, Paulo Antonio Gomes (2007). *Gestão Universitária em tempos de mudança*. In: “Gestão educacional: uma nova visão”, Sonia Simões Colombo et al. Porto Alegre: Artmed, 1007.
- CAVALIERI, Adriane; MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A. de; THIOLENT, Michel (2004). *Avaliando o desempenho da Universidade*. Rio de Janeiro: Ed. PUC-Rio; São Paulo: Loyola, 2004.
- DIAS SOBRINHO, José (2005). *Dilemas da educação superior no mundo globalizado. Sociedade do conhecimento ou economia do conhecimento?* São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005.
- DUARTE, Cristiane de Oliveira S.; TORRES, Juliana de Queiroz R. (2005). *Responsabilidade social empresarial*. In: “Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades”, Renata Farah Borges (Edit.), v. IV. São Paulo: Pierópolis: Instituto Ethos, 2005.
- FOLETTI, Paulo Renato; TAVARES, Sergio Marcus Nogueira (2013). *Especificidades da governança universitária: alguns aspectos*. In: “Gestão Universitária: os caminhos para a excelência”, Sônia Simões Colombo (Org.). Porto Alegre: Penso, 2013.
- GOMES, Paulo Alcantara (2011). *O desenvolvimento brasileiro e a necessidade de formação de recursos humanos*. In: “Desafios da gestão universitária contemporânea”, Sônia Simões Colombo et al. Porto Alegre: Artmed, 2011.
- GONZÁLEZ, Yamileth (2009). *La educación superior en el contexto de la globalización y de la sociedad del conocimiento*. In: “II Encuentro de Rectores UNIVERSIA” – Guadalajara 2010. Disponível em: <<http://ibercon.universiablblogs.net/2009/11/25/la-educacion-superior-en-el-contexto-de-la-globalizacion-y-de-la-sociedad-del-conocimiento/>>. Acesso em: Julho.2012 [documento eletrônico].
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC) (2009) *Apud ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de (2010). Estratégias de gestão: processos e funções do administrador*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- KOFFLER, J. (1976). *El Hombre: Ese proyecto mal-terminado – Fragmentos de una tesis*. Madrid: UIIOG/Universidad Complutense de Madrid, 1976 (Em processo de tradução,

complementação e ampliação, para publicação como obra literária) (Fonte prestada pelo próprio autor da obra).

- LARRISGOITIA, Luis A. G. (2006). *La gestión penal del ambiente: el Sector Privado y la experiencia a diez años*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello, 2006.
- LARSEN, Kurt; VINCENT-LACRIN, Stephan (2005). *Comercio internacional en los servicios educativos: bondades y riesgos*. In: "La comercialización de los servicios educativos. Retos y oportunidades para las instituciones de educación superior", Sylvie Didou Aupetit & Javier Mendoza Rojas (Coord.). México (DF): Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior – Dirección de Servicios Editoriales, 2005.
- LEITE, Denise; GENRO, Maria Elly Herz (2012). *Quo vadis? Avaliação e internacionalização da Educação Superior na América Latina*. In: "Políticas de evaluación universitaria en América Latina: perspectivas críticas", 1 ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CLACSO; Instituto de Investigaciones Gino Germani, 2012.
- LIUSHUAN, Wang (2002). *Reforma y desarrollo de la educación superior de China en las décadas de los 80 y de los 90*. In: "Reformas en los sistemas nacionales de educación superior", Carlos Iglesias (Ed.). A Coruña (España): NETBIBLO, 2002.
- MARBACK NETO, Guilherme (2007). *Avaliação: instrumento de gestão universitária*. Vila Velha (ES): Editora Hoper, 2007.
- MOROSINI, Marília C. (2008). *Internacionalização da educação superior e qualidade*. In: "Inovação e qualidade na Universidade", Jorge Luís Nicolas Audy & Marília Costa Morosini (Org.) Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.
- NAGAMINE, José M. (1997). *Universidade e compromisso social. A experiência da reforma da PUC de São Paulo*. Campinas (SP): Autores Associados, 1997.
- NEVES, Clarissa E. B.; MOROSINI, Marília C. (). *Políticas e ações universitárias no MERCOSUL*. In: "MERCOSUL/MERCOSUR: políticas e ações universitárias", Marília Costa Morosini (Org.). Campinas (SP): Editora Autores Associados, 1998.
- NUNES, Edson; NOGUEIRA, André; RIBEIRO, Leandro Molhano (2001). *Futuros possíveis, passados indesejáveis*. Rio de Janeiro: Garamond, 2001.
- OCDE – Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (2010). *Avaliações de Políticas Nacionais de Educação – Estado de Santa Catarina, Brasil*. Paris: OCDE, 2010.
- PEÑA, Antonio Jesus Ruibal (2007). *Desarrollo social y participación ciudadana en el MERCOSUR*. Trabajo de Investigación. Programa de Doctorado: "La realidad política de América Latina", UNED 1998-2000. Pontevedra: El Taller del Poeta, 2007.
- RÍOS, Aníbal S. (2005). *Negociaciones comerciales internacionales. Textos y casos*. Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica de Perú, 2005.
- SIEBIGER, Ralf H. (2014). *Canais de aproximação entre o modelo do processo de Bolonha europeu e a educação superior brasileira: apontamentos iniciais*. In: "Revista Educação, Cultura e Sociedade", v. 4, n. 1 (Edição Especial), pp. 95-112, jun. 2014. ISSN: 2237-1648. Sinop (MT): Universidade do Estado de Mato Grosso, 2014.
- SOBRINHO, José Dias (2005). *Dilemas da educação superior no mundo globalizado. Sociedade do conhecimento ou economia do conhecimento?* São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005.

- TAVARES, Sergio M. N. (2011). *Governança no ensino superior privado*. In: “Desafios da gestão universitária contemporânea”, Sonia Simões Colombo et al. Porto Alegre: Artmed, 2011.
- TEICHLER (2001) *Apud* MOROSINI, Marilia C. (2006). *Internacionalização da educação superior: um modelo em construção?*. In: “Inovação e empreendedorismo na universidade = Innovation and entrepreneurialism in the University”, Jorge Luís Nicolas Audy & Marilia Costa Morosini (Org.). Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006.