

GOVERNANÇA – UM PAPEL RELEVANTE PARA O DIAGNÓSTICO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR

Cleverson Tabajara Vianna, M. Sc¹ ;
Luciane Stallivieri, Dra.² ;
Fernando Álvaro Ostuni Gauthier, Dr.³ ;

Abstract: *Governance in educational institutions received significant improvements. Considering the knowledge management view, it can represent an excellent tool for organizational culture and knowledge. Another main issue nowadays refers to the process of Internationalization of Higher Education. Consultants and experts in this area can shorten and enhance this process. Emerge the research question: What should be verified when establishing a governance structure turned to the Internationalization process? This study using a bibliographic research appreciates several models of Governance always considering the cycle of Knowledge Management. As an outcome suggest a checklist that allows the diagnosis and constant evaluation of the structure of University Governance focused on the challenge of internationalization.*

Key-words: *university governance checklist; internationalization of higher education; internationalization consultancy; knowledge management; models of governance.*

Resumo: A Governança nas instituições de ensino tem recebido significativos aperfeiçoamentos. Quando observada sob o prisma da gestão do conhecimento pode vir a representar um excelente instrumento para a cultura organizacional e o conhecimento organizacional. Concomitantemente, nos dias atuais, outro ponto fundamental vem merecendo destaque, que se refere ao processo de Internacionalização do Ensino Superior. O auxílio de consultores e experts pode abreviar e aperfeiçoar este processo. Surge a pergunta: Que itens devem ser verificados ao se estabelecer uma estrutura de Governança, com vistas ao processo de Internacionalização? Este trabalho, por meio de pesquisa bibliográfica, aprecia vários modelos de Governança e, considerando o ciclo de Gestão do Conhecimento, apresenta um *checklist* que permite o diagnóstico e a avaliação constante da estrutura de Governança Universitária voltada aos desafios impostos pela Internacionalização.

Palavras-chave: *checklist de Governança universitária; Internacionalização do ensino superior; consultoria em Internacionalização; gestão do conhecimento; modelos de Governança.*

1. A INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR

A Internacionalização do Ensino Superior (IES) apresenta, ao longo do tempo, nuances em sua construção e considera os diferentes contextos culturais envolvidos. O aspecto internacional sempre permeou o mundo do Conhecimento das Universidades. Na civilização Ocidental é com a Universidade de Bologna (1088) que se solidifica esta visão, mas num mundo muito diferente do de hoje, no que se refere às fronteiras, economia e globalização.

¹ Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. Ifsc.tabajara@gmail.com

² Programa de Pós-graduação em Administração Universitária – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. Luciane.stallivieri@ufsc.br

³ Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – Brasil. gauthier@egc.ufsc.br

Hoje, na Sociedade do Conhecimento, os avanços tecnológicos, a mobilidade e a inovação passam a ser motivação e até fator crítico de sucesso para as Universidades do Século XXI (Stallivieri, 2017; De Wit, 2010). Assim, teorias, modelos e *frameworks* propõem diferentes abordagens para esses avanços.

Para Knight (2004, 2015), há uma ênfase nos aspectos interculturais, na dimensão global e na missão e visão de cada instituição e que caracterizam como um “processo” e, portanto, com ajustes ao longo do tempo. A autora define a Internacionalização como: “o processo de integração de uma dimensão internacional, intercultural ou global na finalidade, funções ou entrega do ensino pós-secundário” (Knight, 2004, p. 11).

Mais adiante, Altbach e Knight (2007) e Altbach, Reisberg & Rumbley (2009) são explícitos ao considerar políticas e programas envolvendo o governo e a academia, e como tal, buscam observar as necessidades de mercado. Observa-se aí a tríplice hélice de Etzkowitz e Leidesdorff (2000) em atuação (governos, indústria e academia). Hudzik vai além ao unir missão, aprendizagem, estrutura e serviços, dando origem ao conceito de *Comprehensive Internationalization (CI)* (2011). Rumbley (2016), Rumbley e Altbach (2014) destacam que a Internacionalização compreende tanto o nível individual das instituições como em sua extensão nacional e os aspectos locais e globais. Para esse mesmo processo, Stallivieri (2019) destaca alguns parâmetros fundamentais e estabelece o conceito de *Responsible Internationalization*, apoiado em 5 dimensões: *Balance; Accountability; Sustainability; Inclusion* e *Compliance* - formando o acrônimo *BASIC* para os paradigmas básicos da Internacionalização.



Figura 1 – The BASIC paradigms for Responsible Internationalization - RI
 Fonte: Adaptado de Stallivieri (2019).

O modelo proposto por Hudzik, geralmente traduzido por Internacionalização Abrangente ou Transversal, pode envolver todos os aspectos, mas sempre respeitando os objetivos e propósitos de cada instituição. Estabelece 6 grandes áreas interconectadas, como apresentado na Figura 2. Importante observar que sua implementação no que tange aos aspectos

prevalentes de sustentabilidade, inclusão etc., deve ser complementado com a Internacionalização Responsável proposto por Stallivieri (2019) (Figura 1).



Figura 2 – Internacionalização Abrangente
 Fonte: Adaptado de ACE/CIGE Model de Hudzik (2019).

Este modelo adotado por ACE⁴/CIGE⁵ é ratificado pela NAFSA⁶, e conta hoje com milhares de universidades que o adotam. Esta aceitação está intrinsecamente ligada ao fato de que não está restrita a aspectos de intercâmbio, de estrutura administrativa, ou apenas de detalhes acadêmicos. Ao invés de voltar-se para pontos específicos, estabelece 6 focos que considerados simultaneamente performam o termo *Comprehensive Internationalization (CI)*.

Este processo de Internacionalização terá várias fases que dependerão do estágio em que se encontra cada IES. Importante observar que este estudo está sendo elaborado tendo como pano de fundo a dimensão do Conhecimento, no que se refere à Engenharia, Gestão e Mídia.



Figura 3 – Abordagem da Internacionalização conforme a Gestão do Conhecimento
 Fonte: Elaborada pelos Autores.

⁴ ACE: O American Council on Education (ACE) é o Conselho Americano de Educação, organismo sem fins lucrativos, estabelecido em 1918 com mais de 1700 afiliados (www.acenet.edu).

⁵ CIGE: O Center for Internationalization and Global Engagement (CIGE) é o Centro de Internacionalização e Envolvimento Global da ACE ajuda as instituições a desenvolver e sustentar programas abrangentes e eficazes de Internacionalização que aumentam o engajamento global de estudantes, professores e funcionários. (<https://www.acenet.edu/news-room/Pages/CIGE-About.aspx>).

⁶ NAFSA: A Association of International Educators é a maior associação de educação internacional, sem fins lucrativos do mundo dedicada à educação e intercâmbio internacional, trabalhando para promover políticas e práticas que assegurem um mundo mais interconectado e pacífico hoje e para as gerações futuras. (www.nafsa.org).

2. O CICLO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Na Gestão do Conhecimento há uma variedade de modelos desenvolvidos por autores consagrados. Shongwe (2016) enumera 20 modelos, indo de Huber (1991) a Evans, Dalkir, Bidian (2015). Neste trabalho, utilizou-se o modelo de Bukowitz e Williams (1999) que permite a elaboração de apurados diagnósticos (Figura 4).

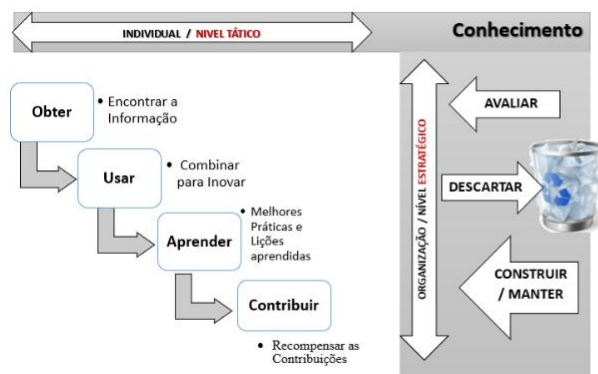


Figura 4 – Ciclo de Gestão do Conhecimento
Fonte: Bukowitz e Williams (1999).



Figura 5 - Espiral do conhecimento
Fonte: Adaptado de NONAKA; TAKEUCHI (1995).

A adoção de estratégias e sua conversão em planos de ação é um processo meticuloso que começa pela avaliação estratégica da IES e a definição de sua Missão, Visão e Valores. Não raras as vezes, os planos são estabelecidos (Vianna, Stallivieri & Gauthier, 2018) sem a devida observância desta fase inicial de “contágio do pensamento de *world-class universty*” e, em muitos outros casos, assumindo estágios de evolução ainda não atingidos. Desta forma, planos não se consolidam, e não são executados adequadamente; metas não são atingidas e objetivos são frustrados.

Mesmo com erros, dar o primeiro passo em direção à Internacionalização é fundamental. Aprender com os erros e acertos é aspecto principal da aplicação do conhecimento e que irá conduzir ao Conhecimento Organizacional. Todo o processo de Internacionalização faz sentido dentro de uma espiral de transformação do conhecimento individual/tácito ao conhecimento da organização/explicito (Figura 5), (Nonaka; Takeuchi, 1995). Com os progressos alcançados, alguns conceitos serão incorporados e outros conhecimentos descartados. O uso irá gerar aprendizado e os novos planos que surgirem serão aprimorados.

Adicionalmente, nesta fase de estratégias e planos, reuniões de capacitação são importantes e, a adoção da consultoria com especialistas torna-se fator acelerador de resultados e redutor de custos. Este consultor para Internacionalização deve estar amíúde com o cotidiano acadêmico e isto implica não apenas o conhecimento de estruturas, jogos de poder, mas muito do processo de Internacionalização em seus aspectos teóricos e práticos.

3. A ATUAÇÃO DO CONSULTOR NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Um trabalho de consultoria na área da Internacionalização não pode ser um aconselhamento descompromissado e sem envolvimento no dia a dia da instituição, como pode ocorrer em alguns casos. Nas universidades, o trabalho de consultoria envolve o referencial teórico e prático, mas especialmente a possibilidade e elaboração de pensamento crítico com relação ao plano e ações, que, se valendo de Robert Ennis (1962), pode ser estabelecido como:

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> I. Captar o significado transmitido e real das proposições estratégicas. II. Explicitar ambiguidades e contradições (se houver). III. Verificar a especificidade dos problemas e exequibilidade dos entregáveis ou ações propostas para resolvê-los. | <ul style="list-style-type: none"> IV. Verificar se o monitoramento proposto é confiável. V. Verificar a adequação de definições e conceitos. VI. Verificar a abrangência e a autoridade do item. |
|--|--|

Toda esta atividade de consultoria, segundo Reynolds (2011), deve (i) ser registrado com evidências e fatos indiscutíveis; (ii) estar baseada em critérios relevantes e consagrados; (iii) valer-se de métodos e técnicas na elaboração de juízos.

Desta forma, emerge a percepção de que esta consultoria envolve vários papéis. É preciso acompanhar os estatutos e regulamentos e verificar toda a normatização interna no que tange a sua completude e coerência. O consultor deve verificar os procedimentos e ações executadas, verificando sua adequação e legalidade. Deve ainda verificar que as mudanças estejam sendo bem conduzidas e incorporadas à cultura organizacional. Deve verificar o



Figura 6 – Papéis úteis ao diagnóstico de Internacionalização
 Fonte: Elaborada pelos autores.

progresso no que tange à Gestão e Engenharia do Conhecimento, certificando-se de que os instrumentos, artefatos e técnicas do Conhecimento sejam úteis para a organização aprender com acertos e erros. Além destes papéis, é importante que, estando no meio

acadêmico, cada solicitação tenha embasamento teórico, citando autores e apresentando referenciais teóricos de sua necessidade.

A Figura 6 lista alguns dos papéis relevantes a serem desempenhados pelos consultores na área de Internacionalização da Educação Superior.

Criar uma estrutura que permita verificar a adequação na execução dos procedimentos internos e verificar sua aderência à legislação é fator fundamental. Internamente, esta é uma tarefa que envolve, por um lado, Governança, Risco e *Compliance* que analisam os riscos, formalizam as ações e verificam sua adequação e, por outro, a Auditoria Interna que verifica se o que está sendo feito está conduzido corretamente.

4. GOVERNANÇA

A atuação da Governança está fortemente associada à avaliação de Risco e ao *Compliance* que significa agir de acordo com as regras e instruções estabelecidas internamente.

A união dos três termos dá origem a sigla GRC (*Governance, Risk e Compliance*). Por limitações de publicação neste artigo, o estudo apresentado irá se concentrar apenas nos aspectos conceituais à Governança, embora Governança, Risco e *Compliance* sejam indissociáveis no aspecto prático.

Neste artigo, a referência à Governança será pautada pelos conceitos seguintes:

"A Governança abrange as estruturas, relacionamentos e processos através das quais políticas nacionais e institucionais para o ensino superior são desenvolvidas, implementadas e revisadas". [...] "A Governança envolve uma teia complexa, incluindo o aparato legal, as características das instituições e como elas se relacionam com todo o sistema, como o dinheiro é alocado para as instituições e como são responsáveis pela forma como são gastos, bem como estruturas e relações menos formais que orientam e influenciam o comportamento "(OCDE, 2008, p. 68, tradução livre dos autores).

A Governança no ensino superior, tanto em âmbito institucional como sistêmico, sofreu alterações substanciais nas últimas décadas, devido a uma gama de processos histórico-mundiais, como a massificação, o crescimento, a globalização, a mercantilização, reformas do setor público e a emergência da economia e da sociedade do conhecimento. (FINDIKLI, 2017, p.392). Tudo isso conduz à estruturação e à atuação de um novo modelo de Governança.

4.1 ESTRUTURAÇÃO E ATUAÇÃO DA GOVERNANÇA

Para se estabelecer a estruturação de uma Governança na área do ensino superior, três abordagens são predominantes na literatura: a primeira se refere aos (a) níveis de análise geral;

a segunda (b) aos aspectos estruturais da instituição; a terceira (c) à visão de relações, inter-relações e influências.

(a) Governança - Análise Geral: Amplo é o espectro de atuação da Governança no mundo acadêmico. Zgaga (2006, p.39) propões três níveis de análise de Governança, que são todos relacionados e interdependentes:

- I. Interno ou institucional que se refere à Governança da Instituição;
- II. Externa ou sistêmica, correspondendo aos órgãos reguladores e de controle sobre o sistema educacional;
- III. Global ou internacional que se refere ao sistema educacional dentro de uma perspectiva internacional.

(b) Abordagem estrutural da Governança nas universidades - Zgaga (2006) estabelece três influências que devem ser exploradas: "seu espaço multidimensional" que pode ser definido por outro triângulo delineado por aspirações acadêmicas, forças de mercado e cultura democrática "(Zgaga, 2006, p. 43).

(c) Visão de relações, interrelações e influências é representada pelo modelo "*Cube concept adaptations*" de Enders e Schimank (2007) e suas áreas principais encontram-se na Figura 7. O modelo anterior (*Cube Governance*) surgiu de uma adaptação do modelo de Clark através de Braun e Merrien (1999).

Esta terceira visão, proporcionada pela adaptação do conceito de cubo, apresenta características que envolvem todas as áreas segundo a ótica de Hénard e Mitterle (2010), mas que foi complementada no modelo da Figura 7:

- i. **Regulação do estado** que deve observar a rigidez e influência do governo na instituição e como a instituição atua sob esta regulamentação.
- ii. **Stakeholders (partes interessadas)** que medem a influência das partes interessadas não através de Conselhos e sua influência em objetivos e metas. Envolve a indústria, sindicatos ou governo e fontes de financiamento.
- iii. **Profissionais acadêmicos** que se refere a uma autogovernança dentro da Universidade. A sua influência surge através da tomada de decisões colegiadas e da direção das comunidades acadêmicas com base na revisão por pares.
- iv. **Hierarquias Administrativas** referem-se a autogovernança gerencial envolvendo o grau e o desenvolvimento das hierarquias de gestão da Universidade. Envolve também a definição de objetivos internos, regulação e poder decisório de atores-chave, como reitores, presidentes, etc.
- v. **Concorrência** trata da construção de "mercados" e da concorrência por recursos escassos (dinheiro, pessoal) e através de medidas de qualidade, tais como avaliações de desempenho de classificações, satisfação do cliente, etc. (de Boer, Enders and Shcimak, 2007, pp. 135-138; de Boer, Enders and Shcimak., 2008, pp. 35-40). PP-28-29

A Figura 7, construída pelos autores, apresenta uma teia complexa de relações e vai adiante dos modelos anteriores, proporcionando uma Governança abrangente das relações institucionais.



Figura 7 – Sugestão de aperfeiçoamento “Governança Abrangente das relações e influências” nas Universidades
 Fonte: Adaptado pelos Autores a partir de De Boer, Enders e Schimank (2007), Hénard e Mitterle (2010).

4.2 MODELOS DE GOVERNANÇA NA EDUCAÇÃO SUPERIOR

Trakman (2008, pp.66-74) identifica cinco modelos de Governança em nível de diretoria nas universidades: (1) Governança das faculdades; (2) Governança corporativa; (3) Governança fiduciária (voltada a requisitos legais); (4) Governança de partes interessadas; e (5) modelos de Governança mesclada (“amalgam” no original) que representa um *mix* das anteriores.

Na literatura específica, encontrada nas bases científicas, há dois caminhos centrais que levam aos modelos de Governança do ensino superior. O **primeiro** deles se volta para *frameworks* teóricos onde é possível situar os vários tipos de educação superior. Assim, este modelo apresenta diversos fatores que influenciam nas Instituições de Ensino Superior e observa seus efeitos. O **segundo** caminho volta-se para as características individuais das instituições, apresentando-se como uma visão sistêmica e indutiva. Diferente do *framework* que “enquadra” as instituições em modelos, este caminho enfatiza os aspectos que surgem da abordagem de pesquisa escolhida.

Quando se aborda o tema de modelos de Governança, aponta-se Clark (1983) como um dos primeiros autores que estabelece um *framework*. O que se pode observar é a total equivalência do *framework* proposto pelo triângulo Clark (1983) e o modelo da Tríplice Hélice de Etzkowitz & Leydesdorff. (2000).

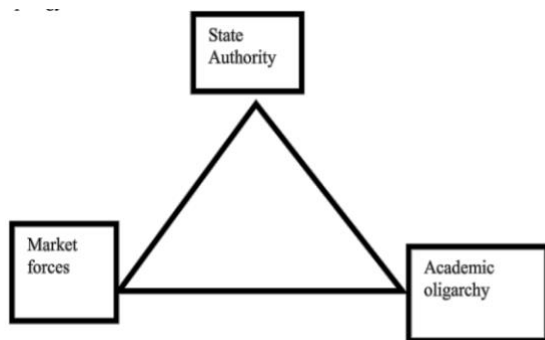


Figura 8 -Tipologia proposta pelo Triângulo de Clark.
Fonte: Adaptado de Clark (1983).

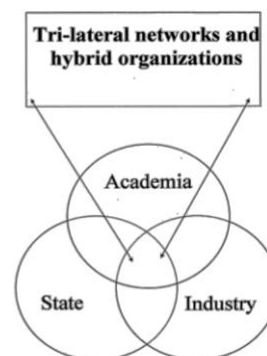


Figura 9 - Modelo da Tríplice Hélice.
Fonte: Etzkowitz & Leydesdorff. (2000, p.11).

Clark (1983), propõe três tipos ideais baseados no modelo Europeu Continental, Britânico e Americano de Governança da educação superior.

- I. O modelo Europeu é sistêmico e apresenta forte centralização; políticas públicas centralizadoras e baixa autonomia institucional.
- II. O modelo Britânico possui uma boa autonomia institucional com predominância da área acadêmica e papel do estado limitado.
- III. O modelo Americano apresenta forte autonomia institucional a qual é compensada com um forte monitoramento governamental da qualidade e resultados (nas universidades públicas). Considera, também, o importante papel dos *stakeholders* que podem limitar os acadêmicos na definição de seus objetivos estratégicos, mas deixando livre para os temas tradicionais de conteúdos de curso, recrutamento de pessoal, etc. Tudo isto é contrabalançado com a Governança compartilhada.

Este modelo, proposto em 1983, foi sofrendo modificações, muito especialmente em função dos avanços da tecnologia, das pressões financeiras e especialmente da globalização, geradora de necessidades de Internacionalização das instituições.

Como mencionado anteriormente, a GRC está relacionada à auditoria interna. É importante ressaltar que auditoria e Governança se unem em níveis de defesa da instituição, proporcionando maior segurança para mitigar riscos.

Os aspectos de liderança, de relações interpessoais, relações com a sociedade e a Internacionalização fizeram crescer o número de atores envolvidos, proporcionando uma maior complexidade desta Governança.

A Governança Institucional em universidades, apresenta múltiplos aspectos. Ao longo do tempo, os conceitos de Governança no ensino superior passaram a explicitar as áreas de atuação estratégicas, os envolvidos, os atores principais, etc. As principais caracterizações encontram-se no Quadro 1.

Níveis de Atuação	Visão estratégica dos atores	Atores envolvidos	Nível estratégico – aspectos da avaliação e autoavaliação
Zgaga (2006, p. 39)	Boer et al. (2007; 2008)	Enders (2004)	Palmiero (2006)
Interna ou institucional: Governança educação superior. Externa ou sistêmica: Governança voltada	Oligarquia acadêmica: reitores, membros de conselhos superiores universitários, membros conselhos educacionais, dirigentes de agências universitárias e outras estruturas afetas diretamente à educação.	<ul style="list-style-type: none"> • Estudantes • Administração Central • Direção e Conselhos • Stakeholders • Agências 	Engajar-se no planejamento estratégico; Cumprir suas metas e objetivos estratégicos e permanecer fiel à sua missão declarada; Monitorar a eficácia de vários programas; Fornecer supervisão fiscal e garantir a integridade fiscal;

<p>para o sistema educacional. Internacional ou Global: Governança voltada para os aspectos educacionais sob a perspectiva global.</p>	<p>Atores em estruturas organizacionais intermediárias: CEOs, presidentes, curadorias, conselhos, fiscalização e monitoramento (maior influência a partir dos anos de 1980) Atores governamentais: administradores governamentais da área educacional, fiscalização, com influência sobre os aspectos educacionais em governos e agências regionais e locais, altos escalões governamentais, congresso nacional (geradores de leis) e agências reguladoras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Governos 	<p>Recrutar e orientar novos curadores e desenvolver os administradores existentes; Preparar-se para a sucessão na liderança do conselho; Avaliar o presidente; Garantir integridade acadêmica e aprendizado dos alunos; e, Melhorar a imagem e a posição pública da universidade.</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>A experiência nos diz que raramente os conselhos se envolvem em uma autoavaliação completa.</i>
---	---	--	---

Quadro 1 - Aspectos principais da Governança em Instituições de Ensino Superior.

Fonte: Criação dos Autores, a partir da pesquisa.

4.3 UM MODELO NA PRÁTICA

A estruturação da Governança deve atender a aspectos de regulamentação e interesses institucionais, preservando interesses de *stakeholders* e/ou *shareholders*. Nas universidades, alguns modelos têm sido implementados e como exemplo apresenta-se a estrutura da Utrecht University (Holanda).

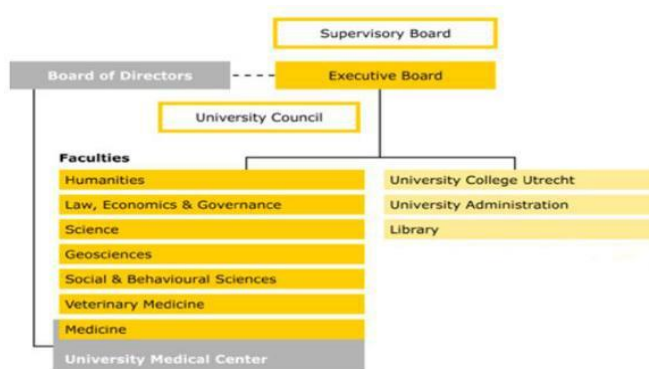


Figura 10 – Exemplo de estrutura de Governança Universitária

Fonte: Site da Utrecht University – Holanda (2018)

A Utrecht University considera que o envolvimento de seus funcionários e alunos é de grande importância. Esta Instituição tem sete faculdades que fornecem educação e realizam pesquisas nos campi de humanidades, ciências sociais, direito, economia, Governança e organização, geociências, ciências naturais, medicina veterinária e medicina. (Utrecht University, 2018).

A estruturação da Utrecht University apresenta duas camadas principais de Governança: (A) nível central da estrutura universitária e (B) nível dos departamentos de serviços e faculdades

Dentre os atores envolvidos na estrutura destacam-se:

- Diretoria Executiva
- Conselho Fiscal
- Faculdades
- Representação de empregados e estudantes
- Assessor (confidencial, espécie de ombudsman ou estrutura de ouvidoria)
- Professores
- Departamentos de serviços universitários

Todos estes aspectos teóricos e práticos conduzem a uma consolidação destes itens, representados em um *checklist*. O *checklist* é um instrumento de diagnóstico e avaliação da evolução, cuja aplicação metódica e aperfeiçoada produz uma ótima visão dos estágios pelos quais passa a instituição.

5. CHECKLIST DE GOVERNANÇA NA INTERNACIONALIZAÇÃO

Apresenta-se, aqui, uma compilação dos principais fatores que envolvem a GRC, em forma de *checklist*, que permitirá uma fácil visualização e um diagnóstico imediato.

A construção deste *checklist* apresenta os itens a serem observados do lado esquerdo, os quais são numerados de forma estruturada, indicando sua hierarquia. Ao lado direito da tabela, aparecem quadros com os valores de 1 a 5 indicando: (1) discordo totalmente; (2) discordo em parte; (3) nem concordo nem discordo; (4) concordo parcialmente e (5) concordo totalmente. Uma última coluna se refere a (n/a) itens “não aplicáveis” à organização.

Uma das autoras seminais no que se refere à Internacionalização da educação superior é a Canadense Jane Knight. Através de seus estudos e publicações é possível extrair o *checklist* referente aos primeiros passos do processo de implantação da Internacionalização (Quadro 2). Convém observar que neste *checklist* já existe uma primeira referência à Governança (item 1.5).

O *checklist* (Quadro 2) representa o Ciclo da Internacionalização sugerido por Knight e De Wit (1995; p.26), apresentando apenas o primeiro passo que se refere à Conscientização. O processo completo, proposto por pelos autores envolve seis etapas, a saber: (1) Conscientização; (2) Compromisso; (3) Planejamento; (4) Operacionalização; (5) Revisão e (6) Reforço.

Estas etapas são coerentes e aderentes aos oito passos para liderar as mudanças de Kotter (1995, 2011, 2019): (1) Crie um senso de urgência; (2) Estabeleça um grupo coeso; (3) Proporcione uma Visão de futuro; (5) Comunique; (5) Capacite; (6) Estabeleça vitórias de curto prazo; (7) Consolide e (8) Institucionalize as mudanças.

CONSCIENTIZAÇÃO: Avalia a consciência da alta administração em relação à Internacionalização.	1	2	3	4	5	n/a
--	----------	----------	----------	----------	----------	------------

1. IMPACTOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO (KNIGHT, 2007, P.210)	1	2	3	4	5	n/a
1.1. Impactos da Sociedade do Conhecimento						
1.1.1. A crescente ênfase na educação contínua.						
1.1.2. Desenvolvimento de novos conhecimentos e habilidades e nos tipos de programas e qualificações.						
1.1.3. O novo papel das universidades na pesquisa e produção de conhecimento.						
1.2. Impactos da Tecnologia de Informação e Comunicação (TICs)						
1.2.1. Novos métodos de educação on-line (domésticos e além-fronteiras).						
1.2.2. A necessidade de respostas imediatas e adequadas à novas questões.						
1.3. Influência das economias com base no mercado						
1.3.1. Comoditização da educação superior.						
1.3.2. Treinamentos em níveis domésticos e internacionais.						
1.4. Queda das barreiras comerciais						
1.4.1. Alta possibilidade de importação e exportação de serviços e produtos educacionais.						
1.5. Novos sistemas e estruturas de Governança						
1.5.1. Mudança nos papéis dos atores (governamentais e não-governamentais) na educação nacional.						
1.5.2. Novos quadros de regulação e políticas surgem em cada país.						

Quadro 2 – Checklist geral de Internacionalização.

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Não há um modelo único, mas há um modelo Abrangente de Internacionalização (Figura 2) que envolve todos os aspectos. Cada um destes aspectos pode ou não ser prioritário para a Instituição, o que vai ao encontro da própria definição moderna de Internacionalização e consagrada pelos autores mais representativos desta área de estudos conforme referido no início deste trabalho. Aspectos específicos como mobilidade, curriculum, disciplinas em outros idiomas, constantes de definições anteriores, hoje estão intrinsecamente ligados às **finalidades, funções ou entregas de cada universidade**, sobressaindo-se os aspectos **interculturais e globais** da Internacionalização (Knight, 2004).

2. ABORDAGEM DA NOVA GOVERNANÇA ABRANGENTE	1	2	3	4	5	n/a
Frigo e Anderson (2009); Racz, Weippel e Seufert (2010); De Boer, Enders e Shcimak (2007), Findikli (2017); Moisés (2006)						
2.1. A Instituição como um todo e o alto nível gerencial						
2.1.1. Há um acompanhamento abrangente da performance geral da Instituição?						
2.1.2. Há um acompanhamento dos objetivos e metas da alta administração (Conselho de administração)?						
2.1.3. Há um acompanhamento e avaliação de performance da alta administração?						
2.1.4. Toda a alta administração está focada em uma perspectiva que envolve toda a instituição?						
2.1.5. Há um foco de todos nos riscos estratégicos que podem gerar valor os proprietários e/ou partes interessadas?						
2.1.6. Há uma orientação/aconselhamento por <i>stakeholders</i> externas (governo, representantes da indústria e do comércio no Conselho Universitário)?						

2.2.	Relações com a Alta Administração						
2.2.1.	Há um relacionamento e comunicação clara e efetivas com todos os líderes?						
2.2.2.	A conduta ética e transparência são claras nas relações com a alta administração?						
2.2.3.	Há um vasto compartilhamento de informação e conhecimento?						
2.2.4.	Há desenvolvimento e investimentos comuns em tecnologia?						
2.3.	Governança, Risco e Compliance Corporativos						
2.3.1.	Há uma Gestão efetiva de Riscos na Instituição?						
2.3.2.	As limitações de responsabilidades e <i>compliance</i> são formalmente definidas e publicadas?						
2.4.	Confiabilidade e fidelidade dos relatórios						
2.4.1.	Existe confiabilidade nos relatórios internos?						
2.4.2.	Existe confiabilidade nos relatórios externos?						
2.4.3.	Existe um <i>framework</i> e uma linguagem de risco para toda a organização?						
2.5.	Mecanismos de controle e acompanhamento						
2.5.1.	As regulações e normativas dos diversos níveis governamentais (município, estado e federação) são seguidas?						
2.5.2.	Há uma autogovernança acadêmica? (As tradicionais decisões colegiadas e revisão por pares das agências de fomento para as comunidades acadêmicas, fundos e regulamentação de grupos de pesquisa)						
2.5.3.	Há uma competitividade por recursos materiais e simbólicos – pessoal e fundos – entre universidades e dentro das universidades?						

Quadro 3 – *Checklist* de Governança Abrangente.

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Observados os aspectos gerais do processo de Internacionalização (Quadro 3), tem-se diversos fatores que se voltam para razões, motivação, vantagens e desvantagens deste processo. Propositadamente neste trabalho não foi discutida a conveniência de se adotar este ou aquele modelo, bem como as políticas públicas da área e que envolvem cada País.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas diversas análises observa-se uma tendência de comparar a Governança Pública com a Governança Privada, ou seja, a Governança Corporativa. Na área educacional, há também instituições públicas e privadas com diferentes perspectivas de análise e diagnóstico de Internacionalização dentro da Governança.

A estimulação para comparar o público ao privado, entretanto, permanece um fator de estudo. O conceito de "era da Governança digital", proposto por **Dunleavy** et al (2006), entra nessa lógica e admite que a Nova Gestão Pública (*New Public Management - NPM*) perde relevância em função desta nova visão. Este movimento global incorpora, agora, essas novas mudanças e passa a ser a "Governança da era digital" (*Digital Era Governance - DEG*).

Todos estes fatores estão intrinsecamente relacionados às instituições de ensino superior de todo o mundo, visto que educação é um fator fundamental na produção de conhecimento e competitividade das Nações.

No ensino superior e especialmente quando se volta ao processo de Internacionalização das universidades, as mudanças são substanciais. A globalização, a tecnologia facilitando o acesso ao conhecimento, o crescimento e a competição por mercados tornaram este processo mandatário.

Para todas as instituições que estabelecem a estrutura de Governança, a elaboração deste *checklist* é o início de uma processo avaliativo, periódico, e que deve ser aperfeiçoado.

O uso da escala Likert permite sucessivas avaliações e torna evidente o progresso (ou não) desta estrutura de Governança educacional. A consultoria em Internacionalização, suportada pela Governança, proporciona aos processos educacionais e à vida acadêmica em si, características de sucesso em seu planejamento e execução.

REFERÊNCIAS

- Altbach, Philip G.; Knight, Jane. (2009) The internationalization of higher education: Motivations and realities. *Journal of studies in international education*, v. 11, n. 3-4, p. 290-305, 2007.
- Altbach, Philip G.; Reisberg, Liz; Rumbley, Laura E. (2009) Trends in global higher education: Tracking an academic revolution. 2009.
- De Boer, Harry; Enders, Jürgen; Schimank, Uwe. On the way towards new public management? The governance of university systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany. In: *New forms of governance in research organizations*. Springer, Dordrecht, 2007. p. 137-152.
- De Boer, Harry F.; Enders, Jürgen; Schimank, Uwe. (2008) Comparing higher education governance systems in four European countries. In: *Governance and performance of education systems*. Springer, Dordrecht, 2008. p. 35-54.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead— long live digital-era governance. *Journal of public administration research and theory*, 16(3), 467-494.
- Enders, J., (2004) Higher Education, Internationalisation, and the Nation-State: Recent Developments and Challenges to Governance Theory, in *Higher Education*, Vol. 47, No.3, Springer, Netherlands, pp. 361-382. 2004
- Ennis, R. H. (1962). A concept of critical thinking. *Harvard Education Review*, 32, 81–111.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). *The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations*. *Research policy*, 29(2), 109-123.
- Findikli, B. (2017). Exploring Higher Education Governance Analytical Models and Heuristic frameworks. *Journal of Higher Education & Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 7(2).
- Frigo, Mark L.; ANDERSON, Richard J. (2009) A strategic framework for governance, risk, and compliance. *Strategic Finance*, v. 90, n. 8, p. 20, 2009.
- Moses, Ingrid. (2006). Global trends in university governance. In: *Thai-Australian Workshop on University Governance*. Bangkok. p. 22-23.
- Hénard, F., & Mitterle, A. (2010). *Governance and quality guidelines in Higher Education. A review of governance arrangements and quality assurance*. Berlin: OECD.
- Knight, Jane; De Wit, Hans. (1995) Strategies for internationalization of higher education: Historical and conceptual perspectives (Chapter 1). In: *Strategies for internationalization of higher education: A comparative study of Australia, Canada, Europe and the United States of America*, v. 5, p. 32, 1995.
- Knight, Jane. (2004) Internationalization remodeled: Definition, approaches, and rationales. *Journal of studies in international education*, v. 8, n. 1, p. 5-31, 2004.

- Knight, Jane. (2007) Internationalization: Concepts, complexities and challenges. In: *International handbook of higher education*. Springer, Dordrecht, 2007. p. 207-227.
- Knight, Jane. (2015) Updating the definition of internationalization. *International higher education*, v. 33, n. 6, p. 2-3, 2003. 2015
- Kotter, John P. *8 Steps to accelerate change in your organization*. e-book. Kotter Inc, 2019. Disponível: <<<https://www.kotterinc.com/wp-content/uploads/2018/05/8-Steps-eBook-Kotter-2018.pdf>>> Access: 15 Jan. 2019
- Kotter, John P. et al. (1995) Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review* 1995.
- Kotter, J. Hohen, Dan. (2011) Leading Change: Real Stories How People Changes Their Organizations. in: *Kotter, John P.; KIM, W. Chan; Mauborgne, Renee*. HBR's 10 Must Reads on Change. Harvard Business Press, 2011.
- Oecd (2008), *Tertiary Education for the Knowledge Society*, Vol. 1, OECD, Paris
- Palmiero, Phyllis. (2006). *Best practices in university governance*. Senate finance committee. Roundtable discussion - March 3, 2006
- Racz, Nicolas; Weippl, Edgar; Seufert, Andreas. (2010) A frame of reference for research of integrated governance, risk and compliance (GRC). In: *IFIP International Conference on Communications and Multimedia Security*. Springer, Berlin, Heidelberg, 2010. p. 106-117.
- Reynolds, M. (2011). *Critical thinking and systems thinking: Toward a critical literacy for systems thinking in practice*. In C. Horvath & J. Forte (Eds.), *Critical thinking* (pp. 37-68). New York, NY: Nova Science.
- Rumbley, Laura E. et al. (2014). *Global opportunities and challenges for higher education leaders: Briefs on key themes*. Springer, 2014.
- Rumbley, Laura E.; Altbach, Philip G. (2016) The local and the global in higher education internationalization. In: *Global and local internationalization*. SensePublishers, Rotterdam, 2016. p. 7-13.
- Stallivieri, Luciane. (2014). *Estratégias de Internacionalização das universidades brasileiras*. Caxias do Sul. Ed. da Universidade de Caxias do Sul, 2014.
- Stallivieri, Luciane. (2015). *Brazil's Science Without Borders Program*. INSIDE HIGHER-ED. The World View. - from the CENTER FOR INTERNATIONAL HIGHER EDUCATION.. Available at: <<https://www.insidehighered.com/blogs/world-view/brazils-science-without-orders-program>> Access: 12 jan.2019
- Stallivieri, Luciane. (2016). Revisão crítica do CsF- Ciência sem Fronteiras abriu diálogo qualificado entre instituições, mas escancarou dificuldade dos estudantes de se comunicar em outros idiomas. UNICAMP – *Revista Ensino superior*. . Available at: <<https://www.revistaensinosuperior.gr.unicamp.br/artigos/ciencia-sem-fronteiras-abriu-dialogo-qualificado-entre-instituicoes-mas-escancarou-dificuldade-dos-estudantes-de-se-comunicar-em-outros-idiommas>>. Access: 12 jan.2019
- Stallivieri, Luciane. (2018). *INTERNACIONALIZAÇÃO E INTERCÂMBIO – Dimensões e Perspectivas*. Ed. Appris. Curitiba. ISBN: 978-85-473-0424-9
- Stallivieri, Luciane. (2018). 10 passos Para Internacionalizar (10 steps for internationalization). In: *Universidades para o Mundo. Desafios e Oportunidades para a Internacionalização*. British Council. 2018
- Trakman, L. (2008). Modelling university governance. *Higher Education Quarterly*, 62(1-2), 63-83.
- Vianna, Cleverson Tabajara; STALLIVIERI, Luciane; GAUTHIER, Fernando Ostuni. (2018). *Consultoría práctica - abordagem da gestão do conhecimento na Internacionalização do ensino superior - um valor chave*. VIII Congreso Iberoamericano de Pedagogía: memoria académica. Vol II pp. 603-621. Uruguay. AGO 2018. ISBN 978-987-4151-67-4
- Zgaga, P. (2006). Reconsidering higher education governance. In: *Higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market forces*, 35-50.