

Série Ensino, Aprendizagem e Tecnologias

# O gestor de relações acadêmicas internacionais no Brasil:

práticas, papéis e desafios

Nicolas Maillard

  
**UFRGS**  
EDITORA

 **SEAD**  
**UFRGS**  
EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA



UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO RIO  
GRANDE DO SUL

---

Reitor

**Rui Vicente Oppermann**

Vice-Reitora e Pró-Reitora  
de Coordenação Acadêmica

**Jane Fraga Tutikian**

---

EDITORA DA UFRGS

Diretor

**Alex Niche Teixeira**

Conselho Editorial

**Álvaro R. C. Merlo**

**Augusto Jaeger Junior**

**Enio Passiani**

**Jose Rivair Macedo**

**Lia Levy**

**Marcia Ivana de Lima e Silva**

**Naira Maria Balzaretto**

**Paulo Cesar Ribeiro Gomes**

**Rafael Brunhara**

**Tânia D. M. Salgado**

**Alex Niche Teixeira, presidente**

Série Ensino, Aprendizagem e Tecnologias

# O gestor de relações acadêmicas internacionais no Brasil:

práticas, papéis e desafios

Nicolas Maillard

© dos autores  
1ª edição 2019

Direitos reservados desta edição:  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Coordenação da Série:  
Laura Wunsch, Cíntia Kulpa, Tanara Forte Furtado  
e Marcello Ferreira

Coordenação de Editoração: Cíntia Kulpa e Ely Petry

Revisão: Equipe de Revisão da SEAD  
Capa: Ely Petry  
Editoração Eletrônica: Tábata Costa e Bruno Assis

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

A grafia desta obra foi atualizada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa, de 1990, que entrou em vigor no Brasil em 1º de janeiro de 2009.



---

M219g Maillard, Nicolas

O gestor de relações acadêmicas internacionais no Brasil: práticas, papéis e desafios [recurso eletrônico] / Nicolas Maillard ; coordenado pela SEAD/UFRGS. – dados eletrônicos. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2019.  
129 p. : pdf

(Série Ensino, Aprendizagem e Tecnologias)

Inclui apêndice, referências e leituras complementares.

1. Relações internacionais. 2. Gestão. 3. Educação. 4. Ensino superior – Internacionalização. 5. Gestores – Relações Internacionais – Universidades. I. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Secretaria de Educação a Distância. II. Título. III. Série.

CDU 327:378(81)

---

CIP-Brasil. Dados Internacionais de Catalogação na Publicação.  
(Jaqueline Trombin – Bibliotecária responsável CRB10/979)

ISBN 978-85-386-0467-9

# DEDICADO A...

Eu quero dedicar este livro a meus colegas da Secretaria de Relações Internacionais da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, com quem tenho o privilégio de discutir diariamente os tópicos apresentados neste livro. Ele nasceu muito de tentativas de organizar e sistematizar inúmeras conversas com eles. Eu não acho que o resultado ensinará muita coisa a meus colegas, pois já sabem de tudo, mas talvez ver este material estruturado possa ajudá-los a entender melhor nossos papéis. Se for o único resultado obtido, estarei plenamente feliz.

Quero também agradecer de forma muito particular a três colegas e amiga(o)s, com quem as conversas foram especialmente enriquecedoras:

a F.A.S.J., tão sábio que eu precisei escrever um livro inteiro para responder a suas perguntas;

a P.D.S., que me levou um dia a entender a diferença entre a gestão e o trabalho acadêmico, e a importância de ambos;

a L.G., com quem aprendo e desaprendo tanto toda semana que passa.

# Sumário

<b>Capítulo 1 - Introdução.....</b>	<b>11</b>
“E AÍ, VIAJANDO MUITO?...” .....	11
OBJETIVOS DESTE LIVRO.....	12
TERMOS USADOS NESTE LIVRO.....	14
ORGANIZAÇÃO DO LIVRO .....	16
COMO LER ESTE LIVRO?.....	17
<b>Capítulo 2 - Uma definição da gestão das relações acadêmicas internacionais.....</b>	<b>21</b>
2.1. REFERÊNCIAS SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR. 22	
Internacionalização segundo Knight .....	23
Internacionalização segundo de Wit.....	23
A internacionalização do Ensino Superior na América Latina .....	25
Internacionalização compreensiva segundo Hudzik .....	26
Limitações dessas definições .....	27
2.2. UMA DEFINIÇÃO EMPÍRICA DA GESTÃO DAS RELAÇÕES ACADÊMICAS INTERNACIONAIS.....	28
Necessidade dos termos da definição.....	29
Limitações da definição.....	31
Originalidade da definição .....	32
2.3. O ESCOPO DE AÇÃO DO GESTOR DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS.....	33
Ensino.....	33
Pesquisa.....	35
Extensão .....	36

## **Capítulo 3 – A confusão entre os quatro papéis do gestor de relações internacionais, e o que ele não faz ..... 39**

3.1. PAPEL TÉCNICO .....	39
3.2. PAPEL DE PRÓ-REITOR.....	40
3.3. PAPEL DE DIRETOR DE <i>INTERNATIONAL OFFICE</i> .....	41
3.4. PAPEL DE ASSESSOR.....	42
3.5. O QUE O GESTOR DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS NÃO FAZ.....	43

## **Capítulo 4 – O gestor de relações internacionais em seus papéis técnicos ..... 47**

4.1. MOBILIDADE ESTUDANTIL.....	48
Alunos <i>incoming</i> .....	49
Alunos <i>outgoing</i> .....	52
Conclusão.....	54
4.2. COOPERAÇÃO INTERNACIONAL .....	55
Convênios internacionais.....	56
Delegações.....	57
Recepção de estrangeiros.....	61
Missões no exterior .....	62
Colaborações de pesquisa .....	63
Setor de projetos .....	64
Competência por área geográfica.....	65
4.3. INTERNACIONALIZAÇÃO EM CASA.....	66
Capacitações.....	67
Internacionalização do currículo .....	69
Indicadores e <i>rankings</i> .....	70
Finanças.....	71
Tradução .....	72
Idiomas estrangeiros.....	74
Gestão da diversidade.....	76

<b>Capítulo 5 - O gestor de relações internacionais como Pró-Reitor..</b>	<b>79</b>
5.1. A SINGULARIDADE DO GESTOR DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS.....	80
5.2. AS FONTES DA LEGITIMIDADE POLÍTICA.....	84
5.3. <i>POLICY MAKER</i> : DUAS ABORDAGENS COMPLEMENTARES .....	86
5.4. PODE-SE DEFINIR UMA POLÍTICA OLHANDO PARA O MAPA? .....	89
5.5. ATUAÇÃO INTERNA COM AS UNIDADES ACADÊMICAS.....	91
5.6. ATUAÇÃO EXTERNA NAS REDES INTERNACIONAIS.....	93
<b>Capítulo 6 - O gestor de relações internacionais como Diretor de <i>International Office</i>.....</b>	<b>97</b>
6.1. DEFINIR E CONTROLAR ROTINAS .....	97
6.2. CHEFE DE EQUIPE.....	99
6.3. DIRETOR DE <i>INTERNATIONAL OFFICE</i> E DIRETOR DE MOBILIDADE.....	101
6.4. ATUAÇÃO NAS REDES .....	101
<b>Capítulo 7 - O gestor de relações internacionais como assessor... </b>	<b>103</b>
7.1. O GESTOR DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS COMO ASSESSOR ESPECIALIZADO .....	103
7.2. O ASSESSOR COMO CONSELHEIRO ESPECIAL.....	104
<b>Capítulo 8 - As <i>soft skills</i> do gestor de relações internacionais.....</b>	<b>107</b>
8.1. CONFIABILIDADE .....	107
8.2. PROMOÇÃO DA UNIVERSIDADE.....	109
8.3. DIPLOMACIA .....	110
8.4. MULTICULTURALIDADE .....	112
8.5. MULTIDISCIPLINARIDADE .....	113
<b>Capítulo 9 - Considerações finais.....</b>	<b>115</b>
9.1. SÍNTESE: O QUE SE ESPERA DO GESTOR DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS? .....	115
9.2. QUAIS CAPACIDADES SÃO IMPORTANTES PARA SER GESTOR DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS? .....	116



9.3. AS ESPECIFICIDADES DO GESTOR DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS .....	117
9.4. A DIMENSÃO TEMPORAL DO GESTOR DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS .....	119
9.5. PRECISAMOS NO BRASIL DE GESTORES DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS? .....	121
<b>Apêndice - Referências e leituras complementares .....</b>	<b>125</b>
TRABALHOS SOBRE A INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR .....	125
ALGUNS TRABALHOS SOBRE A AMÉRICA LATINA E O BRASIL .....	126
REFERÊNCIAS .....	126
<i>WEBSITES</i> DE ASSOCIAÇÕES .....	128
DADOS SOBRE O AUTOR .....	129



## “E AÍ, VIAJANDO MUITO?...”

Difícilmente passa uma semana sem que eu ouça essa pergunta, que passou a ser a fórmula usual para me cumprimentar em minha universidade.

Na realidade, efetuei 15 missões fora de minha universidade em 2017, e por coincidência também em 2016, perfazendo um total de 57 e 56 dias de afastamento, respectivamente. Esses representam cerca de 18% dos 320 dias anuais que tenho fora de minhas férias. Parte dessas missões são nacionais: efetuei nove viagens ao exterior em 2017 e apenas seis em 2016, por respectivamente 44 e 34 dias em outro país que o Brasil em cada um desses anos. Isso representa de 10 a 13% de meu ano de trabalho, e a rigor seria ainda um pouco menos, pois esses dias incluem fins de semana.

Portanto, uma resposta honesta que eu poderia dar ao cumprimento amigável seria que não, eu não viajo muito. Como professor e orientador em um programa de pós-graduação muito internacional, minha vida acadêmica me levava em média a estar seis ou sete semanas por ano no exterior, significativamente mais que durante meus 34 dias de 2016. Eu efetuava menos missões, mas cada uma durava mais tempo. Conheço muitos colegas professores que viajam mais que eu por atividades acadêmicas, e poucos colegas gestores de Relações Internacionais que viajam mais que eu.

Para ser totalmente honesto, preciso admitir, entretanto, que os dados sobre os afastamentos em minha universidade mostram que fui um dos maiores viajantes em 2016, e com certeza viajo mais que os colegas da administração central, pró-reitores incluídos. Mesmo assim, não considero que as missões internacionais sejam o que mais caracteriza minha atuação, e fui nomeado pelo Reitor de minha universidade explicitamente com outras prioridades.

Pouca gente tem esse entendimento do trabalho do gestor de Relações Internacionais. Existe quantidade de textos e manuais sobre a internacionalização do Ensino Superior, e existem atividades bem associadas aos escritórios

de Relações Internacionais, mas a função de fato do gestor nesses escritórios é pouco clara, até mesmo para quem passa a trabalhar neles. Este livro tenta esclarecer um pouco essa função.

## OBJETIVOS DESTES LIVROS

O objetivo do texto é prover elementos de resposta aos colegas que me perguntam: “Como funciona a gestão em um escritório de Relações Internacionais?”. *Mais precisamente, quero lhes possibilitar reformular de forma mais clara esse anseio, para que possam primeiramente definir bem, eles mesmos, quais funções entendem que devem assumir em sua universidade, para que depois possam chegar às rotinas operacionais apropriadas à sua equipe.* Não acho que exista uma solução pronta e operacional a explicar a cada gestor de Relações Internacionais. Cada um deverá desenvolver sua própria, que dependerá fundamentalmente de sua universidade. Entretanto, explicar quais reflexões levam a desenvolver suas próprias soluções me parece importante.

Este livro não é um estudo científico ou acadêmico sobre os motivos e os objetivos da internacionalização. Certamente não é um conjunto de artigos científicos. O ponto de partida destas linhas é a constatação de que o escritório de Relações Internacionais, nas universidades brasileiras que conheço, não trabalha com a “ciência das Relações Internacionais acadêmicas” (se é que isso existe) e não tem por finalidade o estudo dessas Relações Internacionais. Ele as administra. Desde já, eu adianto que não considero essa limitação do papel do escritório de Relações Internacionais como pejorativa. Pelo contrário, acredito que se ganha muito em qualidade de trabalho ao ser claro sobre suas finalidades, que não são menos importantes que, digamos, a pesquisa científica ou o ensino a jovens adultos. Portanto, se o responsável por um tal escritório precisa se dedicar à administração, ele pode sentir necessidade do contexto que encontrará em livros acadêmicos, mas deverá sobretudo estudar e ler manuais, ou seja, textos mais operacionais e menos discursivos que a produção acadêmica clássica.

Entretanto, um manual deveria levar a definir rotinas. Ora, em meu entender, as finalidades e os recursos dos escritórios de Relações Internacionais nas universidades brasileiras, atualmente, ainda não são totalmente determinados. Em várias universidades já existem procedimentos e muitas rotinas

definidas. São, entretanto, decisões ainda muito locais e suscetíveis a rápidas mudanças. Pensando apenas no período de 2015 a 2017, houve uma mudança total de prioridades em nível nacional em relação à internacionalização das universidades, passando de um programa gigantesco de mobilidade estudantil a um programa inédito para internacionalizar a pesquisa de ponta. Nesse contexto de mudanças e de heterogeneidade grande no Ensino Superior brasileiro, seria muito ambicioso de minha parte fornecer uma lista exaustiva de funções e rotinas “prontas para uso”. O manual deverá aguardar ainda.

Por isso, defino este livro como um “antimanual”. Ele não trata do “porquê” da internacionalização, que seria as motivações políticas e intelectuais para nortear as atividades do gestor de Relações Internacionais. Esse aspecto do trabalho me parece remeter ao escopo acadêmico, ou seja, caracterizar os pesquisadores em educação superior, ou à instância da universidade que decide sobre as políticas: o Reitor talvez, ou um conselho superior da universidade. O gestor pode participar e talvez até ter um papel importante na definição das motivações das Relações Internacionais, mas assumo que em boa parte dos casos essas lhe serão impostas. Serão parâmetros condicionando seu trabalho. Este livro também não tem por objetivo o “como”. Os métodos, os procedimentos, devem obviamente ser conhecidos e transmitidos. Muita gente sente necessidade de começar por eles, para em um momento posterior se debruçar mais sobre suas motivações. Entretanto, o “como” é o objetivo dos manuais.

Neste livro, quero tratar de “o que” faz o gestor de RIs, dentro do “terceiro espaço”<sup>1</sup>, crescente na universidade entre os acadêmicos e a rotina puramente operacional. Nos capítulos a seguir, identificam-se e discutem-se os papéis e as funções possíveis ou plausíveis para o gestor de um setor de Relações Internacionais e sua equipe, baseados em minha experiência e no que conheço de outras universidades. É um livro sobre gestão. Gestão de pessoas, de conhecimento, de Relações Internacionais. O texto se limita a isso, para não passar a derivar as rotinas operacionais que decorrem dessas funções. Em alguns poucos casos, chega tão perto que não será difícil para o leitor imaginar que tenho uma *checklist* de atividades que definem uma rotina como carta na manga, mas que optei por não incluir neste antimanual.

Como antimanual, este livro tem a pretensão de não ser pretensioso. Muito do material que segue não passa de considerações de bom senso. Muitos

---

1 Cf. WHITCHURCH, 2010.

leitores podem achar estas páginas superficiais ou até inúteis. Porém, minha experiência de leitor é que às vezes ajuda ler um documento que, se não traz nada muito novo, tem o mérito de colocar por escrito e de forma organizada uma série de considerações que, por serem estruturadas, parecem dar mais sentido a um sentimento vago. Espero que o leitor encontre essa sensação no fim do livro.

## TERMOS USADOS NESTE LIVRO

Alguns cuidados preliminares: como muitas outras funções que implicam ter responsabilidades, ser gestor de Relações Internacionais leva a ser sensível com os termos usados. Acho importante explicitar aqui o que entendo por algumas palavras básicas.

O *gestor de Relações Internacionais* (às vezes abreviado por “o(a) RI”) será a pessoa responsável pelas Relações Internacionais em sua universidade. O gestor de Relações Internacionais pode ter o título de Assessor, Diretor, Secretário, Pró-Reitor, Presidente, Gestor, Vice-Presidente ou outro. Ele pode ser acadêmico ou não, doutor ou não. O termo “gestor” possui uma certa ambiguidade, pois em alguns contextos é usado como antônimo de “acadêmico” em vez de “pessoal técnico-administrativo”. É o caso, por exemplo, no programa “Escala Gestor” da Associação de Universidades do Grupo de Montevideú. Em outros casos, usa-se o termo “gestor” com uma conotação hierárquica, o gestor sendo uma pessoa que decide as atividades de um grupo, em oposição ao grupo que as executa (ou que se encarrega da parte “operacional”). Neste livro, usarei o termo “gestor” no sentido original da palavra, para descrever uma pessoa que efetua gestão, independentemente de sua categoria funcional na universidade e de sua posição dentro do coletivo. Quando for o caso de discutir o nível decisional do gestor de Relações Internacionais, usarei outros termos.

O escritório do gestor de Relações Internacionais (ou sua secretaria, ou diretoria, ou sala, ou escritório, ou oficina, ou setor...) será chamado em geral de *Escritório de Relações Internacionais*, ou ERI. Excepcionalmente será usada a sigla inglesa *IO*, por *International Office*.

Chamarei de *técnica* uma atividade definida exclusivamente por uma sequência predefinida de tarefas a executar. A atividade técnica é um algoritmo, é um processo. Ela não necessita tomar decisões “políticas”, pois a política surgiu na

hora de definir essa atividade e de motivar sua finalidade, mas não se discute mais na hora de executá-la. O termo “técnico” não deve ser entendido como redutor: sem a atividade técnica, nada concreto aconteceria. Ela condiciona, limita e define toda decisão política que não faz sentido se não pode ser implementada tecnicamente. O “usuário” final só enxergará a atividade técnica e suas consequências concretas, não a decisão política que a norteou. Dessa forma, a atividade técnica é inseparável da atividade política e as duas são interligadas.

O administrador (ou gestor, ou pessoal, ou servidor...) técnico-administrativo executa essas atividades técnicas. Usarei o termo “*servidor técnico-administrativo*” neste livro, em acordo com a terminologia do serviço federal, e desde já adianto que considero que muitos dos papéis do gestor de Relações Internacionais fazem com que este possa (ou deva) ser servidor técnico-administrativo. Por contraste, usarei “*acadêmico*” (às vezes docente, professor ou pesquisador quando o texto remeter a atividades específicas) para denotar quem tem por função uma das missões fins da universidade – Ensino, Pesquisa ou Extensão. É interessante notar que um acadêmico não deixa de ter atividade técnica quando prepara e ministra uma aula, e de gestão quando trata de seus orientandos ou das finanças de seu projeto de pesquisa; e que um servidor técnico-administrativo não deixa de ter uma atividade de ensino quando explica seu trabalho a colegas ou conduz uma capacitação.

A não ser em um ou dois lugares muito específicos, concentrados no próximo capítulo, evitarei usar o termo “internacionalização” em prol de “*Relações Internacionais*”, com letras maiúsculas para distinguir a atividade do uso comum dos termos, como, por exemplo, na frase: “O gestor de Relações Internacionais aprofunda as relações internacionais de sua universidade”. Evitarei a referência à “internacionalização” (da Educação, ou do Ensino Superior) por considerar que esse conceito amplo, assunto de debates ainda não concluídos na comunidade acadêmica, é obviamente correlato ao assunto deste livro, mas foge do foco principal dele. Considero neste manual que a função do gestor de Relações Internacionais não é acadêmica, e que portanto ele deve talvez acompanhar esses debates, mas que terá uma competência limitada para ser protagonista pleno da discussão.

Usarei a expressão tradicional “Instituição de Ensino Superior”, abreviada em “IES”, em vários lugares para evitar rotular como Universidade instituições que não teriam formalmente essa denominação. IES têm várias subdivisões no

Brasil e mais ainda em nível internacional. Por facilidade de linguagem, será usado de vez em quando o termo “universidade” em um sentido mais amplo que rigoroso.

Por último, os capítulos a seguir versam sobre os “papéis” do gestor de Relações Internacionais. Usarei esse termo em vez de “função”, ou “atribuições”, para insistir no fato de que esses papéis podem ser acumulados (e o são em geral) por uma pessoa só. Funções ou atribuições também podem ser acumuladas por um indivíduo, mas o termo “papel” me parece retratar melhor a noção que quero destacar neste texto: a decisão de assumir tal ou tal atitude é fundamentalmente uma escolha individual e institucional de dar mais ou menos visibilidade a um conjunto de atividades. No teatro da representação institucional, é bom lembrar que os papéis são fugazes e subjetivos.

Na hora de escrever estas linhas, sou gestor de Relações Internacionais de minha instituição, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Um de meus papéis é representar, em algumas circunstâncias, minha universidade. As considerações neste livro são minhas, mas não são uma posição da UFRGS. Não escrevo aqui como representante institucional, mas em meu nome próprio e baseado em uma experiência de seis anos que, se ela tem sido institucional, me levou também a ter uma reflexão pessoal. É esta que reproduzo aqui.

## ORGANIZAÇÃO DO LIVRO

Este livro é organizado da forma seguinte:

- O próximo capítulo (“Capítulo 2 - Uma definição da gestão das relações acadêmicas internacionais”) começa com o contexto e a motivação para os papéis do gestor de Relações Internacionais: indica as referências clássicas sobre a internacionalização do Ensino Superior e propõe uma definição empírica do gestor de Relações Internacionais para delimitar melhor o escopo do livro e seu público. Conforme explicado nas linhas acima, discutir a internacionalização não é o objetivo deste livro, e embora seu primeiro capítulo trate do assunto, é apenas para contextualizar o assunto verdadeiro deste texto e dar os meios a quem teria outros interesses de se informar sobre esses.
- O capítulo seguinte (“Capítulo 3 - A confusão entre os quatro papéis do gestor de relações internacionais, e o que ele não faz”) dá uma visão sintética dos quatro papéis identificados para o gestor (assessor, Pró-Reitor, diretor de



*International Office*, e técnicos) e conclui com uma tentativa de quebrar alguns mitos – naturais, mas enganadores – sobre o que faria o gestor de Relações Internacionais. Esse capítulo é um resumo estendido do livro, e pode ser que ao concluí-lo o leitor decida não ler mais nada do texto.

- Seguem depois quatro capítulos, cada qual detalhando as definições e reflexões de cada um dos quatro papéis. A ordem segue uma abordagem prática: começa com “Capítulo 4 - O gestor de relações internacionais em seus papéis técnicos” e continua com o papel político do gestor quando é visto como “Pró-Reitor”. O papel de Diretor de IO segue, que é um meio-termo entre os dois anteriores. O quarto capítulo versa sobre o papel de Assessor. Embora sejam quatro, os capítulos não têm o mesmo nível de detalhamento: o capítulo sobre o papel de assessor é muito curto, por exemplo. O capítulo sobre o papel técnico, por sua vez, é desdobrado em dezesseis papéis diferentes (sendo que vários deles na verdade podem ser refinados também). O capítulo sobre o papel de Pró-Reitor discute de forma diferenciada questões mais políticas no papel de gestão.

- Depois desse conjunto de capítulos que fornece o grosso do livro, um último capítulo discute sobre *soft skills* que me parecem essenciais para o gestor de Relações Internacionais. Sua utilidade pode variar em função do(s) papel(éis) que o gestor de Relações Internacionais de fato assume, mas ele provavelmente usará boa parte dessas competências, fáceis de ignorar em um primeiro momento.

- Por fim, a conclusão volta a discutir o que se espera, afinal, do gestor de Relações Internacionais e do quão suas competências e seus papéis são singulares ou não na universidade.

## COMO LER ESTE LIVRO?

O público-alvo deste livro é a comunidade universitária interessada em trabalhar na gestão de Relações Internacionais, seja porque está passando a exercer sua atividade dentro de um escritório de Relações Internacionais, seja porque se deve refletir na criação ou na evolução do setor de Relações Internacionais em sua universidade.

O gestor de Relações Internacionais pode ser, mas não precisa ser, o responsável final do ERI: este livro tenta varrer de forma extensa os vários papéis

que se exercitam no setor, e qualquer pessoa que pode passar a trabalhar em um desses setores, independentemente de sua função, pode ter interesse em ter essa visão geral para se posicionar na estrutura.

Como já foi escrito e será detalhado mais adiante, o livro diferencia vários papéis, mas muito provavelmente se faz necessário que o gestor acumule vários, senão todos. Por isso, acredito que, independentemente de seu perfil, o leitor terá interesse em ler a descrição de todos os papéis. Mesmo no caso em que se identificaria mais com um deles, entender os demais será com certeza importante para facilitar seu trabalho dentro de um grupo maior.

Entretanto, se o leitor tiver um interesse maior em entender de forma ampla o trabalho do gestor de Relações Internacionais, sugiro se concentrar nos seguintes capítulos: “Capítulo 2 - Uma definição da gestão das relações acadêmicas internacionais” e “Capítulo 3 - A confusão entre os quatro papéis do gestor de relações internacionais, e o que ele não faz”. Juntos, eles dão as definições gerais e uma visão larga das ideias do livro.

Para o leitor que tem um interesse maior na parte política da atuação do gestor de Relações Internacionais, o “Capítulo 5 - O gestor de relações internacionais como Pró-Reitor” trará o maior conteúdo. Esse capítulo pode ser lido conjuntamente com os dois anteriormente citados.

Muitos começam no ERI pela prática e, portanto, por um dos papéis técnicos descritos no “Capítulo 4 - O gestor de relações internacionais em seus papéis técnicos”. A ordem prevista neste livro começa com esses, para discutir depois os papéis mais políticos, a fim de partir do concreto e ir ao mais conceitual. Esse capítulo pode ser completado pelo outro, “Capítulo 6 - O gestor de relações internacionais como Diretor de *International Office*”.

Por fim, saliento que o público-alvo desta reflexão é o gestor de Relações Internacionais nomeado em uma universidade. É uma situação diferente do caso do responsável de Relações Internacionais de, digamos, uma faculdade; ou da função de quem gerencia uma associação inteira, nacional, por exemplo, de reitores ou de gestores de Relações Internacionais. Nesse último caso, a externalidade em relação à universidade aumenta a função política e diminui a tecnicidade, que só faz sentido dentro da realidade de uma dada Instituição de Ensino Superior. No primeiro caso, a limitação em tamanho e o aumento

do foco em uma temática acadêmica levam o gestor a dar uma ênfase maior a questões técnicas de sua área.

Em vários aspectos pode haver confusão entre o gestor de Relações Internacionais e o escritório de Relações Internacionais. Como as páginas a seguir vão apresentar e detalhar os vários papéis que entendo que o gestor pode exercer, seja por escolha, seja pelas condições que sua universidade lhe oferece, pode-se considerar que cada papel ou grupo de papéis pode configurar as atividades dos membros da equipe do escritório. Que o leitor atente, entretanto, ao fato de que o propósito do livro não é a estruturação do escritório, e sim as motivações e a natureza das atividades que o gestor deve considerar. Por exemplo, o “Capítulo 4 - O gestor de relações internacionais em seus papéis técnicos” detalha uma série de papéis que o gestor pode ter que desempenhar (receber delegações, tratar dos convênios, de mobilidade, de finanças...), mas seria apressado concluir que se precisa de uma pessoa para concretizar cada um desses papéis.



## Capítulo 2 - Uma definição da gestão das relações acadêmicas internacionais

Já é uma obviedade que a universidade é internacional: desde o surgimento de locais como centros de agregação e difusão do saber, convergiram neles, de todo o mundo conhecido, pessoas querendo aprender ou ensinar o que estava nos limites da ciência da época e ir além por meio da pesquisa. O saber perpassa as fronteiras. Portanto, toda universidade agrega essencialmente ações e relações internacionais, e cada membro da comunidade universitária tem uma vocação natural a se deparar com o saber do mundo inteiro.

Entretanto, chega-se a um limite nessas ações, a partir do qual o nível individual não é mais suficiente. Esse ponto de ruptura pode surgir “de cima para baixo”, por exemplo quando uma universidade recebe uma proposta externa, como a de criação de um centro de pesquisa com uma agência estrangeira de fomento: no seio da organização local e nacional se deve criar uma estrutura de cunho totalmente estrangeiro. Por mais que, por definição, a estrutura vá envolver, e será liderada por, atores locais, sua construção será provavelmente complexa demais para que um membro da comunidade original possa dedicar seu tempo a ela, uma vez que ele estará envolvido em atividades *a priori* de cunho diferente, regidas pelas regras internas de sua universidade. Um professor que leciona de acordo com práticas e currículos nacionais dificilmente se dedicará imediatamente e totalmente à criação de um curso definido por princípios estrangeiros; um servidor administrativo que gerencia prestações de contas de acordo com a legislação nacional dificilmente passará a gerir uma linha de fomento europeia.

Simetricamente, o ponto de ruptura pode ser alcançado “de baixo para cima”, quando relações internacionais que nasceram da ação individual, internamente à universidade, cresceram tanto que o acadêmico original não dá mais conta. Ele precisa de uma equipe, mas então deve passar a ser gestor de um grupo de pessoas habilitadas a tratar de assuntos internacionais... Aos poucos sua função original muda.

Nos dois casos, que coexistem em geral, passa a se fazer necessário um setor especializado nos assuntos internacionais em que haja gestores atuando. Nota-se imediatamente que em ambos os casos esse setor é um meio, não um fim. O gestor será um intermediário entre a ação fim (a pesquisa, o ensino...) e quem a originou.

Vamos começar, antes de chegar aos papéis do gestor de Relações Internacionais, por uma tentativa de definir sua função. O resumo da pesquisa acadêmica sobre internacionalização do Ensino Superior, apresentado de forma muito sintética na próxima seção, ajuda a definir a motivação pela existência do gestor de Relações Internacionais, mas também aponta para as limitações dessa abordagem para caracterizar o gestor. As duas seções seguintes tentam chegar a uma definição mais empírica, ou operacional, da prática do gestor, e desenhar o contexto de seu trabalho.

## **2.1. REFERÊNCIAS SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR**

Se, em primeira aproximação, o trabalho do gestor de Relações Internacionais consiste em gerir a internacionalização de sua universidade, uma base a considerar são os trabalhos dos autores tradicionais na área da Educação Internacional que tratam desse tópico. Pelos motivos esboçados na introdução, este livro não pretende apresentar em detalhes, discutir, e menos ainda contribuir ao tema da internacionalização do Ensino Superior e sua motivação, e sim se deter em “como internacionalizar”. Nesta seção, só são fornecidas referências a autores absolutamente essenciais e a definições básicas para que o leitor interessado nessa parte possa iniciar um trabalho de bibliografia e estudar de seu lado. Poder-se-á assim também delimitar essas definições e lhes contrapor outra, mais funcional e que baseará este livro.

## Internacionalização segundo Knight

Jane Knight é tradicionalmente a autora mais citada na área da internacionalização do Ensino Superior, com sua definição seminal do conceito como sendo: “O processo consistindo em integrar uma dimensão internacional, intercultural ou global no objetivo, nas funções ou na oferta de educação superior” (KNIGHT, 2003).

Os termos introduzidos — “internacional, intercultural ou global” — ilustram as várias facetas que podem tomar a internacionalização e remetem aos outros processos mundiais de aumento da interdependência entre os países. Um dos méritos da definição é lembrar que a internacionalização pode ser pensada por meio de vários quadros conceituais e que, por exemplo, querer formar um futuro “cidadão do mundo globalizado” não leva exatamente às mesmas ações na universidade como “favorecer a interculturalidade”. Há sobreposições, algumas finalidades podem ser enxergadas como meios para outras, mas são formas diferentes de pensar nos objetivos.

Da mesma forma, a justaposição dos termos “objetivos”, “funções” e “oferta” (*delivery*, em inglês) mostra as diversas abordagens possíveis em termos de atividades da universidade que podem ser alvo da internacionalização. Pode-se seguir uma abordagem funcional, ou listar os objetivos da universidade, ou ainda o tipo de serviços que fornece ao seu público, e introduzir neles uma dimensão internacional.

O termo da definição mais frequentemente salientado é o primeiro substantivo: a internacionalização é um *processo*. Tem objetivos, indicadores, mas é uma série contínua de ações sem data de fim prevista. A universidade está perpetuamente se internacionalizando.

## Internacionalização segundo de Wit

Hans de Wit *et al.* complementaram em 2015 a definição tradicional de Knight em um estudo do Parlamento Europeu. A internacionalização do Ensino Superior seria: “O processo **intencional** consistindo em integrar uma dimensão internacional, intercultural ou global no objetivo, nas funções ou na oferta de educação superior, **para melhorar a qualidade da educação e da pesquisa para todo o corpo estudantil e permanente, e ter uma**

**contribuição relevante à sociedade**<sup>2</sup> (DE WIT; HUNTER; HOWARD; EGRON-POLAK, 2015, p. 281).

Os termos destacados são os acréscimos em relação à definição de Knight: frisam a intencionalidade do processo e tentam definir um objetivo ou um princípio maior para norteá-lo. A intencionalidade é importante, pois, entre outras consequências, justifica que haja gestores ou pessoas nas universidades especificamente encarregadas de pensar na internacionalização de sua instituição, e que possam agir para que aconteça. É uma resposta a uma crítica à internacionalização, frequentemente ouvida nas universidades: em um mundo já interconectado, a internacionalização acontece espontaneamente. Os pesquisadores vão a conferências internacionais. Os alunos têm experiências no exterior. Não se precisa dedicar mais tempo em gestão e burocracia para organizar essas atividades.

Essa crítica é interessante e relevante em vários aspectos. Já existem gestores das atividades fins da universidade, e pode não ser eficiente dar importância a mais uma camada de gestão que tentaria agregar de forma transversal ações já bem organizadas por outros gestores. Outro aspecto nessa crítica é que a intencionalidade do processo de internacionalização pressupõe que a universidade possa ser atriz e ter voz decisiva pelo menos em parte do processo de globalização onde se insere. Sem isso, ela só se sujeita a um fenômeno maior que ela, e é ilusório achar que ela pode se dotar de gestores que tenham papel intencional. Nota-se que Hans de Wit é europeu e que seu ponto de vista sobre os processos de internacionalização e de globalização pode ser mais proativo que na América Latina, onde se sente frequentemente a hegemonia dos grandes blocos “do Norte” e certa dificuldade em não seguir uma ordem global imposta por fora. Sem entrar em uma discussão política sobre a globalização e suas assimetrias, é de se notar que uma universidade que não tem autonomia, ou reconhecimento suficiente, para poder ter suas intenções internacionais reconhecidas dificilmente poderá participar da internacionalização nos moldes definidos por de Wit.

A parte final da definição de de Wit é o maior complemento à definição de Knight. Ele propõe especificamente colocar a melhora na qualidade da Educação e Pesquisa como objetivo da internacionalização, afirmando que tal me-

---

<sup>2</sup> “The intentional process of integrating an international, intercultural or global dimension into the purpose, functions and delivery of post-secondary education, in order to enhance the quality of education and research for all students and staff, and to make a meaningful contribution to society.” (Tradução em português pelo autor.)



lhora serve para “trazer uma contribuição relevante” (*meaningful*) à sociedade. É novamente muito interessante lembrar do contexto europeu dessa definição. Como é normal nesse contexto, o autor menciona educação e pesquisa, onde provavelmente um autor latino-americano citaria o tripé ensino-pesquisa-extensão. A extensão forneceria o contexto da contribuição à sociedade, que na escrita de de Wit precisa ser explicitamente destacada. Observa-se também que essa definição deixa muito pouco lugar a finalidades comerciais ou econômicas, embora esse aspecto esteja no cerne das políticas de internacionalização de muitas Instituições de Ensino Superior (IES) no mundo.

## **A internacionalização do Ensino Superior na América Latina**

Conforme aludido nas subseções anteriores, o processo de internacionalização do ponto de vista latino-americano precisa ser pensado no âmbito de um contexto regional específico. As três Conferências Regionais sobre o Ensino Superior (CRES), organizadas pela Unesco em 1996, 2008 e 2018, têm destacado os valores fundamentais no continente, nem sempre alinhado com a visão do Ensino Superior de outros blocos do planeta. A América Latina e os Caribes defendem um Ensino Superior como um bem público social, que deve ser provido pelos Estados gratuitamente e com qualidade. O processo de internacionalização deve ser solidário e respeitar as diversidades regionais. “Sua antítese seria a concepção de uma internacionalização mercantilista que favoreça os interesses hegemônicos e desnacionalizantes da globalização” (Declaração final da CRES 2018<sup>3</sup>). Em particular, enxergar o Ensino Superior como um conjunto de serviços que se pode comercializar – um ponto de vista suportado por muitos países – é oposto ao que as universidades latino-americanas têm defendido nas CRES.

Esses valores centrais na região se refletem nas definições latino-americanas do processo de internacionalização. Por exemplo, Gacel-Ávila define a internacionalização como “um processo que integra nas funções substantivas das instituições de educação superior uma dimensão global, internacional, intercultural, comparada e interdisciplinar, cujo alcance é o fomento de uma perspectiva e consciência global das problemáticas humanas em prol dos valores

---

<sup>3</sup> Disponível em: <<http://www.cres2018.org/>>. Acesso em: 27 out. 2018.

e das atividades de uma cidadania global responsável, humanista e solidária”<sup>4</sup> (GACEL-ÁVILA, 2006, p. 61).

Nota-se, em comparação às definições citadas anteriormente, que a globalização é mencionada, mas que os valores específicos à América Latina no que diz respeito ao Ensino Superior se refletem: interculturalidade, interdisciplinaridade, consciência das problemáticas humanas, solidariedade.

## Internacionalização compreensiva segundo Hudzik

As definições de Knight, de Wit ou Gacel-Ávila já são bastante amplas por necessidade, uma vez que buscam não somente descrever a internacionalização mas também apontar para suas finalidades. John Hudzik (2015) trouxe o conceito de “internacionalização compreensiva” dos Estados Unidos, no início dos anos 2000. Ante a grande heterogeneidade das Instituições de Ensino Superior norte-americanas, que por motivos óbvios têm sido expostas há muito tempo a múltiplas solicitações de parcerias internacionais, o conceito tem por objetivo “não prescrever um modelo particular ou um conjunto de objetivos, mas reconhecer uma diversidade de abordagens” (tradução em português do autor).

Sua definição da internacionalização compreensiva é: “Um compromisso, confirmado pela ação, em promover perspectivas internacionais e comparativas por meio do ensino, da pesquisa e das “missões de serviço” da educação superior. Ele conforma a ética e os valores institucionais e trata de toda a abordagem da educação superior. É essencial que seja abraçado pela liderança institucional, pela governança, pelos docentes, pelos estudantes e por todas as unidades de serviços e suporte acadêmico. É um imperativo institucional, não apenas uma possibilidade desejável.”<sup>5</sup>

Novamente, o autor afirma que a internacionalização deve abraçar todas as missões da universidade. Ele destaca a importância das ações, talvez como forma de criticar uma confusão comum entre a retórica – todas as univer-

4 “Un proceso que integra en las funciones sustantivas de las instituciones de educación superior una dimensión global, internacional, intercultural, comparada e interdisciplinaria, cuyo alcance es el fomento de una perspectiva y conciencia global de las problemáticas humanas en pro de los valores y actitudes de una ciudadanía global responsable, humanista y solidaria.” (Tradução em português pelo autor.)

5 “A commitment, confirmed through action, to infuse international and comparative perspectives throughout the teaching, research and service missions of higher education. It shapes institutional ethos and values and touches the entire higher education enterprise. It is essential that it be embraced by institutional leadership, governance, faculty, students, and all academic service and support units. It is an institutional imperative, not just a desirable possibility.” (Tradução em português pelo autor.)

sidades se declaram com caráter internacional – e a prática. Insiste também explicitamente no fato de que o processo deve alcançar todos os indivíduos na universidade e, em particular, não se limitar a um órgão de governança da administração central, se é para considerar que a universidade está internacionalizada. Por fim, bem mais que mera intenção ou desejo, a internacionalização é um processo que deve ser levado a cabo, não porque seria um imperativo externo exigido de um mundo global, e sim porque a instituição assim decide.

## Limitações dessas definições

As seções anteriores apresentam alguns dos autores acadêmicos mais conhecidos por tratar há décadas da internacionalização do Ensino Superior. É importante ressaltar que seus estudos e suas definições, conforme ilustrado acima, evoluem à medida que o tempo passa, que o processo de internacionalização avança, e que são refinados bloco regional por bloco regional e país por país em trabalhos complementares a eles. Esta introdução muito superficial ao tema tem por propósito apontar para algumas referências para o leitor curioso (a bibliografia no fim deste livro fornece mais algumas), e também justificar a outra abordagem que este livro propõe.

A justaposição dessas definições ilustra a busca sempre renovada pelos princípios fundamentais do Ensino Superior dentro de uma dada sociedade, em um dado momento. Em particular, a definição por Gacel-Ávila citada na seção “A internacionalização do Ensino Superior na América Latina” ilustra como a reflexão acadêmica leva a incluir os mais diversos objetivos no processo de internacionalização para contemplar, a bem dizer, todas as missões que as diversas comunidades do mundo inteiro esperam das universidades para seus jovens. Para o gestor, que deve pensar em objetivos e em atividades operacionais para concretizá-los, essas definições acabam sendo muito amplas.

Todos os autores mencionados acima têm séries de publicações que analisam em muitas instâncias como os princípios enunciados em suas definições da internacionalização derivam em ações. Entretanto, do ponto de vista empírico, a própria natureza das definições as limita. A ênfase, na definição do conceito de internacionalização, em suas motivações finalísticas (globalizante ou não, inclusiva ou não, econômica ou solidária), é obviamente de alta relevância e absolutamente necessária do ponto de vista acadêmico e político. Porém, essa

abordagem leva a um processo reflexivo sobre a natureza e as finalidades da internacionalização, que, por mais que sejam indispensáveis no campo teórico da educação e no nível político nacional, não levam o gestor a convergir nos aspectos operacionais de sua função. Ora, o gestor deve responder em tempo hábil a solicitações muito concretas. O que se espera dele não é uma reflexão que levará anos, inclusive para talvez concluir que não consegue concluir, e sim decisões que possibilitem resultados tangíveis.

Outra forma de entender o que considero como uma limitação nessas definições, do ponto de vista que defendo neste livro, é considerar a tradicional oposição entre uma definição por intensão e uma definição por extensão. As definições acadêmicas discutidas acima são intensionais, ao tentar extrair o significado comum aos vários aspectos da internacionalização. Uma abordagem extensiva que enumera as atividades do gestor de RI é menos abstrata, mas pode ajudar a entender melhor quais significados reais o trabalho representa. Os capítulos que versam sobre os papéis do gestor de Relações Internacionais seguem essa abordagem, mais que derivar a ação do gestor de uma das definições da internacionalização acima apresentadas.

Ao deslocar a problemática do campo motivacional para o campo operacional, do conceito abstrato para a figura das pessoas que operam o conceito, acredito que se consiga obter uma definição mais clara e determinar o perfil e os papéis do gestor de Relações Internacionais.

## **2.2. UMA DEFINIÇÃO EMPÍRICA DA GESTÃO DAS RELAÇÕES ACADÊMICAS INTERNACIONAIS**

A discussão sobre a definição e as motivações e objetivos da internacionalização do Ensino Superior é mais um contexto e uma justificativa da existência do gestor de Relações Internacionais que seu objetivo. Mais que tratar do “Por que fazer?”, o gestor de Relações Internacionais se depara com o “O que fazer” e o “Como fazer”. Conforme explicado mais adiante (em particular nas seções sobre o papel de Pró-Reitor do gestor de Relações Internacionais), o gestor pode ser parcialmente protagonista na discussão sobre o “Porquê”, e com certeza entendê-la o ajuda em seu trabalho. Mas o que se espera dele serão decisões e procedimentos operacionais efetivos que limitam sua atuação no campo mais acadêmico ou conceitual.

Por isso, em vez de discutir a finalidade (a internacionalização), a proposta deste livro é discutir os atores do processo, os gestores de Relações Internacionais. Da mesma forma como a arte pode ser definida pelo que fazem os artistas, deslocar a atenção para as pessoas que atuam no processo de internacionalização pode levar a um entendimento mais operacional do que trata. Essa abordagem não pretende substituir a reflexão acadêmica, obviamente essencial para refletir sobre as motivações profundas do processo, mas é complementar.

Em acordo com esse objetivo, eu proponho nesta seção a definição da gestão das relações (acadêmicas) internacionais da forma seguinte:

*O gestor de Relações Internacionais deve atender à necessidade em antecipar, induzir e gerir ações acadêmicas internacionais em sua universidade, seja em resposta a propostas se oriundas do exterior ou de iniciativas nacionais com fins internacionais, seja para propor colaborações a atores estrangeiros. A função pede a integração de mais de uma missão fim da universidade.*

As seções a seguir discutem os termos dessa definição da gestão das Relações Internacionais: seria ela suficiente? Os termos contidos nela são necessários? Em que medida essa definição só diz o óbvio? Traria ela um entendimento, se não novo, pelo menos original, sobre a função?

## **Necessidade dos termos da definição**

Começamos pela necessidade de cada termo na definição, para ver se ela inclui redundância e poderia ser mais sucinta.

A definição começa pelo termo “necessidade”, por entender que as parcerias internacionais devem ser consideradas e atendidas em uma universidade moderna. Ignorar o mundo ao seu redor não parece mais uma opção na sociedade atual.

Segue com três verbos que representam ações: “antecipar”, “induzir” e “gerir”. À primeira vista, o terceiro verbo poderia ser suficiente para descrever de forma tautológica a função de um gestor. Entretanto, espera-se do gestor de Relações Internacionais não somente gerenciar de forma passiva as Relações Internacionais de sua universidade, mas também transformá-las para interagir melhor com o mundo. Isso passa pela promoção ativa de ações internacionais em sua instituição, por isso o termo “induzir”. O gestor de Relações Internacionais deve também “antecipar” as necessidades das parcerias internacionais:

se não o fizesse, ele teria papel apenas reativo. Toda atividade de gestão bem-sucedida necessita de antecipação, mas no cenário internacional, em que as relações de poder evoluem constantemente e fora do controle de um ator local, a antecipação é muito mais crítica que em outras áreas.

O gestor de Relações Internacionais atua “em sua universidade” sobre “ações acadêmicas internacionais”. Por mais óbvios que sejam esses termos, eles são necessários para delimitar o escopo de atuação do gestor de Relações Internacionais, que não se confunde com o responsável de Relações Internacionais de sua prefeitura ou de outro órgão da sociedade civil, e deve se concentrar nas parcerias de cunho acadêmico.

O objetivo da ação do gestor de Relações Internacionais é dar resposta “a propostas se oriundas do exterior”. Essa parte da definição não introduz redundância e é necessária para caracterizar a finalidade das ações descritas pelos verbos que vêm antes. Ela frisa o termo “proposta”, que significa a liberdade sempre deixada ao gestor de Relações Internacionais e à sua universidade em não aderir a uma ação internacional que uma instituição estrangeira pode desejar. Essa oração na definição é propositalmente limitante a uma dimensão assimétrica das Relações Internacionais, pois explicita uma atividade de “resposta” ao que vem de parceiros estrangeiros. Essa parte a limita a apenas considerar a internacionalização que vem “de fora para dentro” da universidade nacional. No entanto, ela não é redundante e cada termo parece necessário.

A resposta pode ser também dada pelo gestor de Relações Internacionais a “iniciativas nacionais com fins internacionais”. Respostas a uma atividade exclusivamente nacional (por exemplo: um programa de ações afirmativas para integrar uma comunidade nacional na universidade) são da área de competência de outros setores administrativos que o ERI. Com essa terceira parte da definição, destacamos outra parte necessária do papel do gestor de Relações Internacionais, que é gerir os programas nacionais definidos em função da política de relações externas do Brasil. A universidade local pode ser provocada por um parceiro internacional, mas também movida pelo ministério da educação ou pelo ministério de relações exteriores para atuar. No caso do Brasil, o Programa de Estudante Convênio de Graduação (PEC-G) ou o programa Ciência Sem Fronteiras (CsF) são exemplos de tais necessidades.

Além dessas respostas a propostas que vêm de “fora para dentro” da universidade, a definição menciona que o gestor de Relações Internacionais pode

“propor colaborações a atores estrangeiros”. É a recíproca da ação anterior: se o gestor de Relações Internacionais gerencia respostas a iniciativas internacionais que vêm de parceiros do exterior e induz uma atividade interna, faz parte do papel dele também induzir nos parceiros estrangeiros alguma ação em resposta a uma iniciativa internacional do Brasil ou de sua universidade, conforme ilustrado por várias ações destes últimos anos: muitas universidades no exterior têm adaptado seus procedimentos de mobilidade *incoming* para tratar dos alunos do programa Ciência Sem Fronteiras, em interação com os gestores de Relações Internacionais das instituições brasileiras. Convênios de mobilidade ou Acordos de Dupla Diplomação são criados e assinados por universidades estrangeiras a pedido de ERIs brasileiros. Ou seja: embora a história coloque o Brasil acadêmico em uma situação em geral mais reativa que proativa ante a vida acadêmica internacional, os últimos anos têm mostrado certa demanda externa por um papel afirmado dos acadêmicos brasileiros no cenário mundial, e os gestores de Relações Internacionais brasileiros devem participar desse cenário.

Por fim, a definição explicita a “integração de mais de uma missão fim da universidade”. Essa última parte é também necessária na definição, pois, se o gestor de Relações Internacionais se detivesse a apenas uma missão fim, ele se sobreporia simplesmente ao que faz um Pró-Reitor que gerencia de forma internacional seu rol de atividades e não haveria necessidade de uma função específica para gerir as Relações Internacionais.

## Limitações da definição

Justificada a necessidade de cada termo da definição, passa-se a discutir os seus eventuais limites: faltaria alguma coisa, ou seriam essas frases suficientes para fornecer uma definição autocontida?

Uma forma de pensar nas eventuais limitações dessa definição é considerar o que fazem os gestores de Relações Internacionais de universidades não brasileiras. A simetria entre as atitudes reativas e proativas na definição a tornam compatível com o que fazem os gestores de Relações Internacionais estrangeiros, que propõem e aceitam parcerias, de forma simétrica, com seus colegas brasileiros. Os gestores europeus que propõem ações de *Capacity Building* a Instituições de Ensino Superior no resto do mundo, ou os diretores chineses de Institutos Confúcio que vêm se instalar nas universidades brasileiras,

têm com certeza uma função orientada “de dentro” (de seu país) para “fora”. Eles também gerenciam ofertas de parcerias de brasileiros quando nossas instituições discutem com eles sobre enviar alunos, ou sobre estabelecer relações de pesquisa.

Exatamente o quanto um gestor de Relações Internacionais brasileiro equilibra as funções reativas e proativas é discutível. Eu acredito que, por estarmos em fase de construção dos escritórios de Relações Internacionais, não chegamos ainda a um estágio finalizado da função, e nós precisamos provavelmente muito aprender ainda com os colegas estrangeiros. É também aparente que a capacidade do gestor de Relações Internacionais em trabalhar “de dentro para fora”, e não apenas em reação a propostas que vêm do exterior, depende fundamentalmente da posição internacional de sua instituição e do Brasil como país. Em épocas em que o país tem uma postura afirmada em nível internacional, suas universidades conseguem também ser proativas. Entretanto, mesmo em época de dificuldades na gestão de nossas universidades, a proatividade na busca de parcerias internacionais existe. Muitos acreditam inclusive que ela pode ser fator de saída de crise.

Ainda para discutir o quão suficientes essas definições são para caracterizar a gestão das relações acadêmicas internacionais, pode-se listar os papéis discutidos no resto deste livro. Como não quero aqui antecipar uma longa descrição das páginas por vir, deixo ao leitor verificar esse ponto ao concluir a leitura, mas já posso afirmar que me parece que todos os papéis descritos se encaixam nos termos usados.

## **Originalidade da definição**

Ainda se pode discutir o interesse dessa definição. Em que medida seria ela óbvia? Ela introduziria alguma diferença em relação ao estado da arte? Sobretudo, dado o enfoque deste livro e sua vontade de discutir a gestão, ela traz o interesse que outras definições omitem?

Como qualquer definição inicial, essa inclui vários elementos de obviedade: o gestor faz gestão, as Relações Internacionais tratam de parcerias internacionais, e se trabalha na universidade em ações acadêmicas. A definição com certeza explicita o que é natural. Porém, ela também insiste em pontos que são fáceis de esquecer ou desconsiderar: a necessária visão integrada das três mis-



sões fins, a obrigação de induzir ativamente parcerias e não apenas ser passivo, e o alinhamento das atividades com programas nacionais de alcance internacional são três componentes essenciais que ficam escondidos em outras formulações.

Em relação às definições acadêmicas, essa definição empírica, de certa forma, é a outra face da mesma moeda. Ela coloca a ênfase na pessoa e em suas práticas, em vez de no conceito. Ela subentende a definição de procedimentos e de rotinas, a organização de reuniões, a alteração de regimentos internos, a atenção a editais nacionais ou estrangeiros, todas atividades que me parecem mais de acordo com o que o gestor de Relações Internacionais precisa tratar do que as definições vindas da pesquisa acadêmica sobre educação internacional.

Por fim, essa definição destaca uma característica que me parece fundamental para o gestor de Relações Internacionais: sua aceitação do caráter decisional de sua função. Ele deve se autoconscientizar de seu poder de configurar ele mesmo o que faz, mais que buscar respostas em normas externas preexistentes, como na legislação nacional, por exemplo. O fato de se deparar com o mundo inteiro, seja para responder, seja para propor atividades, o obriga a estar em um processo constante de criação ou de ajustes de normas.

## **2.3. O ESCOPO DE AÇÃO DO GESTOR DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

A abordagem proposta na definição da seção anterior torna também muito mais óbvia a caracterização do catálogo de ações necessárias ao gestor de Relações Internacionais no Brasil: se é para aplicar um entendimento “compreensivo” da internacionalização, ele deve atuar plenamente nas três missões, Ensino, Pesquisa e Extensão. Essa organização de suas atividades ajuda a definir um mapa do que ele deve gerir, apresentado nas seções a seguir.

### **Ensino**

A atividade mais facilmente identificada com o gestor de Relações Internacionais é a mobilidade estudantil. Pensar em termos de ensino ajuda a reconsiderar essa ação no contexto mais amplo que lhe dá seu sentido. O Ensino abrange os três segmentos de pessoal na universidade: os alunos, o pessoal do-

cente e o pessoal técnico-administrativo. Internacionalizar o Ensino necessita, em teoria, tratar dos três segmentos.

Do ponto de vista do aluno, a experiência internacional com certeza mais concreta é a mobilidade internacional<sup>6</sup> e, em particular, a mobilidade que leva a um período de estudos em um país estrangeiro. Igualmente importante para o gestor é a mobilidade entrante, ou seja, a experiência internacional trazida a sua universidade local pela vinda de estudantes estrangeiros e a presença em sala de aula de alunos estrangeiros. Essa situação simples – mas ainda muito rara no Brasil – leva imediatamente a uma série de reflexões sobre o uso de idioma estrangeiro, a aplicação de provas, datas de calendário acadêmico, convívio multicultural entre os alunos, informações *online* sobre os cursos oferecidos, e outras, para que o aluno estrangeiro possa de fato participar da vida acadêmica da instituição local.

Dentro da perspectiva ampla da internacionalização do ensino, passa-se, portanto, rapidamente da questão da mobilidade individual de cada aluno a uma reflexão sobre a compatibilidade do ensino com práticas internacionais: a matrícula de nossos estudantes prevê os alunos estrangeiros e possibilita que nossos alunos vão estudar no exterior? Os créditos ou a validação das atividades acadêmicas são compatíveis com o que um aluno estrangeiro fez antes de vir e com o que um aluno brasileiro fará no exterior? De forma ainda mais ampla, os currículos em nossa universidade são comparáveis com a oferta em outros países? Se sim, até que ponto? Se não, existe uma singularidade nacional que justifica essa incompatibilidade?

Essa reflexão leva a considerar não apenas os alunos mas também os professores que ensinam em sala de aula e que projetam os cursos (coordenadores). A internacionalização do ensino significa atuar com uma pluralidade de atores, que vai muito além de simplesmente ajudar os alunos que vão para o exterior ou os estrangeiros que vêm estudar no Brasil. A didática em sala de aula, as práticas extraclases, as formas de avaliação, a relação entre o docente e os discentes, tudo isso é rapidamente questionado e enriquecido pela comparação internacional. Em uma universidade que consegue equilibrar os fluxos *in* e *out* de alunos, a comparação se faz nos dois sentidos, pois aos poucos são

---

6 Esta atividade e as demais apresentadas nestas seções serão detalhadas e discutidas do ponto de vista do gestor nos capítulos mais adiante. Neste capítulo, elas serão abordadas do ponto de vista do público-alvo das ações, não do gestor.

IES estrangeiras que passam a se informar sobre a organização da universidade no Brasil, para facilitar o ensino de seus estudantes e a recepção dos brasileiros.

Por fim, o ensino inclui obviamente aspectos administrativos importantes, em particular na graduação, em que o número alto de discentes jovens torna imprescindível mecanismos robustos de matrícula, de apropriação de conceitos, de verificação de presença, de pagamento no caso das instituições que cobram mensalidades, ou de entrega de documentos como o histórico escolar. Internacionalizar o ensino obriga, portanto, o gestor a trabalhar em nível técnico-administrativo para transformar esses procedimentos nacionais, a fim de compatibilizar os atos de gestão com as parcerias internacionais. A própria análise dos currículos para sua internacionalização pode muito utilmente incluir pessoal administrativo com a formação apropriada, como é o caso dos servidores federais Técnicos em Assuntos Educacionais.

## Pesquisa

A pesquisa, por um lado, é um objetivo imediato para a internacionalização: o conhecimento, no século XXI, ignora as fronteiras. Os pesquisadores nunca tiveram tantos recursos para interagir em nível mundial. As dificuldades linguísticas são muito menores para efetuar pesquisa que no caso do ensino, pois em muitos casos os cientistas já possuem experiência internacional e dominam o idioma para suas parcerias estrangeiras, ou pelo menos um jargão próprio de sua comunidade científica que possibilita os contatos limitados suficientes para as colaborações entre *experts*. Ademais, até nas maiores universidades do país, o número de pesquisadores se mantém limitado em comparação ao número de estudantes, o que possibilita um tratamento muito individualizado de cada necessidade de parceria internacional.

Por outro lado, essa simplicidade aparente na verdade complica o trabalho do gestor. Por que e como gerenciar essas parcerias se elas já acontecem espontaneamente? O gestor não vai apenas burocratizar um contato que já funciona? As regras não vão engessar a necessidade de criatividade do pesquisador? Na prática, é fato que a pesquisa (internacional) é muito raramente gerida pelos ERIs, mesmo nas universidades que possuem grandes estruturas de gestão de Relações Internacionais.

Entretanto, é também verdade que os pesquisadores, quando as parcerias internacionais se expandem, precisam de suporte administrativo e de gerentes de projetos para acompanhar o andamento dos projetos e prestar contas quando há fomento envolvido. Essa gestão precisa ser internacionalizada à medida que vêm crescendo as colaborações internacionais na universidade. Concretamente, no Brasil, quem teve que fornecer o CPF de seu colaborador estrangeiro, ou lhe pedir para registrar um currículo na plataforma Lattes, enxerga rapidamente os limites da aplicação estrita das normas nacionais ao contexto internacional.

Portanto, não é exagerado pensar que o gestor de Relações Internacionais também tem um papel potencial na internacionalização da pesquisa, ou da gestão da pesquisa em nível internacional, ao lado obviamente dos outros setores que já tratam da pesquisa na universidade.

## Extensão

A extensão é um conceito genuinamente latino-americano que muitos consideram como o diferencial de nosso sistema de Ensino Superior. De fato, os grandes exemplos de internacionalização que vêm da Europa ou da América do Norte priorizam o ensino e a pesquisa, por não ter um conceito tão claro da “terceira missão” da universidade, como é chamada às vezes na Europa. A bibliografia sobre internacionalização que vem do exterior pouco trata explicitamente da extensão, mesmo quando defende uma abordagem solidária e inclusiva.

Isso significa que a internacionalização da extensão é um desafio maior por um lado, pois cabe a nós, latino-americanos, propor parcerias internacionais nessa modalidade que outras regiões do mundo desconhecem. Não há modelo pronto a discutir, como é o caso, por exemplo, dos sistemas de créditos para o ensino. Por outro lado, é uma chance enorme, pois ante um processo de internacionalização que pode ser visto como ameaçador quando é globalizante, a extensão nos oferece a oportunidade de destacar no processo um caráter fortemente regional, que ainda por cima se baseia nas culturas das comunidades locais.

Assim como a pesquisa, a extensão nasce, a bem dizer, internacional. Em particular em sua dimensão cultural, as trocas entre a universidade e as comu-

nidades locais são a essência da extensão que se nutre das diversidades culturais. De certa forma, a extensão refina a internacionalização e torna a colaboração internacional mais rica ainda, por incluir na reflexão comunidades nacionais pouco presentes na universidade.

As ações de extensão também são específicas e providenciam ricas oportunidades para que a comunidade acadêmica interaja com estrangeiros de forma plena, mas não condicionada pelas formas tradicionais de estudo: visitas culturais à descoberta da arquitetura e do urbanismo de uma cidade; organização de exposições em museus; encontros com comunidades socialmente excluídas; atividades desportivas... São inúmeras as opções que fazem parte do dia a dia de nossas universidades, e frequentemente já incluem estrangeiros que não viriam em nosso país para outro tipo de atividade na universidade.

O desafio do gestor é, como na pesquisa, conceber programas e quadros para gerenciar essas atividades de forma internacional, fomentá-las e incluí-las na rotina da comunidade acadêmica.

Tratamos, neste capítulo, de definir a função do gestor de Relações Internacionais e de discutir o que ele pode ou deve fazer de acordo com essa definição. Concluídas essas considerações iniciais, podemos começar a discutir como ele pode trabalhar, ou seja, os quatro papéis distintos que o gestor de Relações Internacionais pode exercitar.



## Capítulo 3 - A confusão entre os quatro papéis do gestor de relações internacionais, e o que ele não faz

Boa parte da confusão inicial ao assumir a função de gestor de Relações Internacionais é a diversidade de papéis possíveis que se pode entender pelo termo. Distingo a seguir quatro, que estão em uso em universidades no mundo inteiro.

É muito comum que se necessite concentrar todos ou parte dos quatro papéis em uma pessoa só, sobretudo quando o escritório de Relações Internacionais está sendo criado. Na verdade, existe um *continuum* entre os papéis, e o gestor de Relações Internacionais deve transitar de um para outro, seja durante sua carreira, seja porque as necessidades mudam em sua universidade. De qualquer forma, é importante entender essa pluralidade de papéis, decidir com o responsável final pela universidade quais dos papéis são mais relevantes no ERI e quantas pessoas na equipe devem (co)assumir um ou vários deles. É uma situação ser a única pessoa nomeada no escritório, provavelmente com papéis de assessoria e outros papéis técnicos. É outra ser a segunda ou terceira pessoa a compor o quadro do setor, talvez para ser nomeado como Diretor e supervisionar colaboradores já experimentados no ERI. É ainda outra situação ingressar em um grupo de vinte pessoas e assumir sua liderança. Nesse caso, o papel “técnico” será provavelmente limitado.

### 3.1. PAPEL TÉCNICO

O primeiro papel possível do gestor de Relações Internacionais do qual trataremos é em geral o que motiva o primeiro contato com a função no escritório de Relações Internacionais: é o papel puramente técnico, para tratar de forma executora de uma atividade fim do escritório de Relações Internacionais. O ERI é estruturado para atender a várias demandas e funcionalidades: ajudar alunos estrangeiros vindo se matricular na universidade, publicar oportunida-

des de estudos no exterior e selecionar os candidatos, fomentar os convênios internacionais, receber delegações e preparar missões ao exterior de outros representantes da universidade... Cada uma dessas demandas, e muitas outras discutidas mais adiante, necessita definir rotinas operacionais e desenvolver competências técnicas.

O gestor de Relações Internacionais precisa no mínimo ter essas competências e entender essas rotinas. Ele terá que participar de sua definição e ajustá-las se elas não são bem organizadas em sua equipe.

Como carecemos de formação na área, como muitos ERIs são novos no Brasil, como muitos gestores de Relações Internacionais são nomeados e passam a atuar imediatamente, é quase obrigatório que o gestor aprenda sua função pela prática, ao participar diretamente ou não das tarefas técnicas de sua equipe... quando a equipe não se resume a ele mesmo! Por esse motivo, que tem aspectos ruins, mas também aspectos bons, o gestor de Relações Internacionais pode ter esse papel técnico durante todo ou parte de seu tempo de atuação.

Universidades no mundo proveem diversos exemplos de caracterização em inglês desses papéis técnicos: existem o *International Officer*, o *International Manager* e o *International Project Manager*, que podem gerenciar projetos de colaboração internacional. Existe ainda o *International Recruiter*, frequentemente encontrado nos países onde o Ensino Superior é um serviço pago, pois as universidades, nesse caso, precisam de pessoal qualificado para trabalhar na promoção internacional e convencer estrangeiros a adquirir seus serviços educacionais. Os *recruiters* podem ser também responsáveis pelo *international marketing*, ou pela *international promotion*.

### 3.2. PAPEL DE PRÓ-REITOR

Outro dos papéis possíveis do gestor de Relações Internacionais é o que chamarei de “Pró-Reitor”: um papel de codecisão<sup>7</sup> política e estratégica em relação às missões da universidade. Nessa função, o gestor de Relações Internacionais também atua como representante ou delegado do Reitor em outras

---

7 “Codecisão” é um termo muito aproximativo, pois certamente o Reitor é quem teria o papel decisório em relação a um Pró-Reitor; sem esquecer também que esses responsáveis têm funções executivas, sendo que a instância que decide em última análise é na verdade um conselho universitário.



instâncias, dentro e fora da universidade. Em relação à sua equipe, o gestor de Relações Internacionais nesse papel tem uma visão ampla da questão das Relações Internacionais: ele dá o norte, mas não se envolve tanto nas rotinas e nas tarefas técnicas.

Muitas universidades no mundo possuem essa figura, mas não tanto no Brasil. A conotação estratégica desse papel se reflete no título da função: o *Vice-President for International Affairs*, que é às vezes o primeiro dos *Vice-Presidents* da administração central, ou até mesmo diretamente o Vice-Reitor, tem esse papel. Outros exemplos em inglês são o *Dean of International Strategy*, ou ainda o *Associate Vice-Chancellor for International Engagement and Global Strategies*. Raramente o gestor se dedica em tempo integral à função, pois ele coordena uma equipe e em particular tem por adjunto um Diretor de *International Office* (ver o próximo papel descrito a seguir). Como os demais Pró-Reitores, o Pró-Reitor de RI tem um mandato limitado no tempo e passará a outra função depois. É quase sempre um acadêmico.

### 3.3. PAPEL DE DIRETOR DE *INTERNATIONAL OFFICE*

O gestor de Relações Internacionais pode ser também considerado Diretor de *International Office*<sup>8</sup>. Esse papel poderia ser também chamado de executivo. O leitor atente que, nesse caso, a terminologia usada neste livro para diferenciar o papel da função é especialmente confusa. Em muitas universidades no Brasil, existe uma função de gestor de Relações Internacionais intitulada Diretoria. A pessoa que atua nessa função e tem formalmente o título de Diretor(a), na terminologia deste livro, pode exercer um papel de Pró-Reitor, de Assessor, ou qualquer outro aqui discutido. Neste livro, usa-se o termo Diretor de *International Office* não no sentido de intitular a função, e sim para caracterizar um dos quatro papéis que me parecem importantes.

O Diretor de *International Office* gerencia, define e trata de rotinas. Pode ser chamado, no exterior, de *Dean of International Office*, de *Head of International Office*, ou ainda de *Director of International Office*. Ele não tem uma função política, mas aplica as consequências das definições políticas que lhe são passadas

---

<sup>8</sup> Para nomear este papel, mantemos o uso da expressão em inglês ao invés de “Escritório de Relações Internacionais”. Esse papel me foi inspirado pela função de *Director of International Office*, que existe formalmente em muitos ERIs na Europa, por exemplo, mas que nunca vi oficializada no Brasil. Manter o termo em inglês ilustra essa inspiração.

por outras instâncias (Reitor, conselho da universidade, outro Pró-Reitor). Ele pode ser consultado, entretanto, e tem competência para participar das decisões políticas. O Diretor, em geral, é quem garante a continuidade da gestão quando o Pró-Reitor de Relações Internacionais muda. O Diretor de *International Office* gerencia uma equipe inteira de colaboradores, cada qual encarregado de assuntos mais específicos. Frequentemente o Diretor tem função técnica-administrativa e não é professor (o que não significa que ele não tenha diploma de pós-graduação e não possa fazer pesquisa). Em muitas universidades europeias com algumas décadas de história de escritórios de Relações Internacionais, o Diretor de *International Office* acaba tendo uma competência tão grande que ele é muito menos substituível que o Pró-Reitor. Tendo dedicação exclusiva, ao contrário do Pró-Reitor, ele poderá inclusive ter mais tempo para viagens internacionais, talvez para representar sua universidade em consórcios ou reuniões de apresentação mútua.

Em termos tradicionais nas Instituições de Ensino Superior brasileiras, o Diretor de *International Office* poderia ser o Vice-Pró-Reitor de Relações Internacionais.

Embora sejam dois papéis logicamente distintos, pode haver sobreposição da atuação do Pró-Reitor de Relações Internacionais e do Diretor de *International Office*. Um pode substituir o outro. Em muitos casos no Brasil as duas funções podem ser assumidas pela mesma pessoa.

### 3.4. PAPEL DE ASSESSOR

Por fim, o papel do gestor de Relações Internacionais mais simples de se entender é o de assessorar outro responsável da universidade no que diz respeito às Relações Internacionais. Tipicamente é o Reitor que é assessorado.

Assessorar significa que não se tem poder decisório nenhum, e que haverá consulta apenas de forma pontual e parcial sobre assuntos gerenciados por terceiros.

Muitos gestores de Relações Internacionais no Brasil têm a função oficial de Assessor. Encontrei certas vezes, no exterior, *Advisers* do Reitor, ou *Special Advisers*, e uma vez um *Senior adviser for International Affairs*.

É importante entender que essa função, que pode ser enxergada de forma pejorativa (assisti um dia a um seminário no qual o palestrante, um respon-

sável nacional pelo Ensino Superior, manifestou sua preocupação em deixar a questão da internacionalização ser tratada por “assessores que carregavam as malas dos reitores”), pode ser na verdade a finalidade última do gestor de Relações Internacionais: em uma universidade totalmente internacionalizada, as Pró-Reitorias tratam dos alunos, professores e técnico-administrativos independentemente de sua nacionalidade e do idioma que usam. Não faz sentido ter uma estrutura grande na administração central para codecidir assuntos já integrados na rotina das Pró-Reitorias e das unidades competentes. Acontece, por exemplo, em algumas universidades norte-americanas, onde o idioma não é uma questão (todos os membros da universidade, nacionais ou estrangeiros, falam inglês) e onde há muito tempo se tem o hábito de buscar e “contratar” alunos estrangeiros, que se matriculam e estudam na universidade de forma tão transparente como os nacionais. Os pesquisadores fazem seu trabalho em colaboração com parceiros do mundo inteiro, sob gestão de um *Dean of Research*, sem necessidade de mais ou menos estratégia internacional vinda de um ERI. Sobram, nesse caso, apenas algumas pessoas, duas ou três, para agregar as informações e informar ao Reitor e à administração central das colaborações.

Antes de detalhar e discutir em profundidade o que motiva cada um desses quatro papéis, quero ainda dedicar algumas linhas para definir “em negativo” essa função, ou seja, explicar o que entendo que o gestor de Relações Internacionais não faz.

### **3.5. O QUE O GESTOR DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS NÃO FAZ**

O gestor de Relações Internacionais não é embaixador itinerante. Não viaja o tempo todo. Para assessorar, ele deve estar em casa. Em meu caso, faço todo ano em média cerca de quatro viagens “grandes” e para “longe” do Brasil, o que significa viajar durante os fins de semana para ficar cinco dias úteis no exterior. Somam-se quatro ou cinco missões de dois ou três dias em país vizinho, e cinco a oito viagens nacionais de um dia só, começando às 4h30 da manhã e terminando às 23h. Alguns poucos colegas RIs que conheço no Brasil viajam mais, mas são exceções. Muitos viajam menos. Ainda por cima, comparando com missões acadêmicas (em conferência, ou para efetuar pesquisa no exterior), as viagens do gestor de Relações Internacionais são mais curtas

e com agenda muito mais intensiva, começando ou terminando em geral no aeroporto.

O gestor de Relações Internacionais não está em sua função para aprender novos idiomas, se familiarizar com outras culturas ou por interesse em multiculturalismo. Se é isso que o motiva, é melhor procurar atividades de extensão ou de ensino de língua. O gestor participará de tais atividades, mas não como aprendiz e sim como organizador ou como responsável por elas. Significa, inclusive, que deverá mais se preocupar em achar locais apropriados, em convidar palestrantes, em encontrar fomento, em montar projetos e em prestar contas do que realmente ser público-alvo das atividades.

O gestor de Relações Internacionais não tem função acadêmica. É um gestor (político ou técnico) não acadêmico. A seção “2.1. REFERÊNCIAS SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR” posicionou a problemática do gestor em relação à pesquisa acadêmica, que não se efetua no ERI e sim nos departamentos e setores fins, como a faculdade de Educação, um programa de pós-graduação em Relações Internacionais, ou um instituto de Letras. Buscar no ERI o lugar para desenvolver essa reflexão acadêmica é se expor a dificuldades grandes por ignorar o caráter executivo da função, mais que reflexivo. Seus livros de referência não são tanto o estado da arte sobre Internacionalização do Ensino Superior<sup>9</sup>, e sim manuais de gestão de recursos humanos, de administração, de gestão de tempo e de reuniões, de planejamento estratégico etc. A confusão é fácil, pois o gestor de Relações Internacionais, em seu papel de Pró-Reitor, vai refletir sobre o objetivo da internacionalização de sua universidade e sobre sua finalidade política. Mesmo assim, o objetivo da reflexão será poder rapidamente tomar decisões executivas (por exemplo, porquê deve definir um plano de gestão de quatro anos).

Uma dúvida que tem a ver com essa função que não é a acadêmica é se o gestor de Relações Internacionais deve ou não, se não ser professor, pelo menos ter um doutorado. Uma vez que é gestor, um diploma que caracteriza a capacidade em fazer pesquisa não é um pré-requisito no absoluto. Entretanto, o gestor de Relações Internacionais pode ter uma atividade de representação de sua universidade e com certeza deverá interagir com os pesquisadores dela. Se não possui um doutorado, sua experiência limitada em toda a atividade de pesquisa o limitará também em sua capacidade de interagir sobre essas questões.

---

<sup>9</sup> Cf. a pequena bibliografia fornecida no fim deste livro.

Ainda por cima, o doutorado é uma formação para a pesquisa, mas também é uma formação pela pesquisa<sup>10</sup>. Isso significa que o gestor de Relações Internacionais doutor terá naturalmente recebido um treino para provocar, discutir e defender ideias novas. Se sua gestão acontece em um ambiente onde o ERI já é totalmente configurado, esse treino pode não ser relevante. Já se o gestor de Relações Internacionais tiver que criar parte das funções de seu setor, a prática da pesquisa como formação lhe será útil. Como me colocou um dia uma colega técnica-administrativa de um ERI sueco: seu PhD a capacitava a escrever qualquer coisa sobre qualquer assunto, e isso lhe era muito útil para projetar novas formas de colaborações internacionais.

Por fim, o gestor de Relações Internacionais, mesmo na hipótese em que atua como Pró-Reitor, é Pró-Reitor de Relações Internacionais. É tudo isso, mas é só isso. O gestor de Relações Internacionais pode estimar que deve, depois de gerenciar a mobilidade estudantil internacional, contribuir para reformar os currículos dos cursos de graduação de sua universidade, mas essa questão se remete fundamentalmente à Pró-Reitoria de Graduação. O gestor de Relações Internacionais pode desenhar uma política de uso de idiomas estrangeiros em sua universidade, mas a gestão de dezenas de professores de idioma estrangeiro em um centro específico se remete provavelmente mais a um departamento de línguas modernas que ao ERI. A experiência mostra que é fácil, devido à natureza multiforme e transversal das Relações Internacionais, se envolver nos assuntos de outros setores da administração central ou das unidades acadêmicas. É importante ficar consciente de sua missão e de suas prerrogativas.

Os capítulos a seguir detalham esses quatro papéis do gestor de Relações Internacionais. A ordem seguida para os capítulos é diferente da escolhida aqui, para começar pelo papel técnico, que é o mais concreto e mais suscetível de servir de ponto de partida.

---

10 Como dizem os franceses, o doutorado é uma formação *pour et par la recherche*.



## Capítulo 4 - O gestor de relações internacionais em seus papéis técnicos

O gestor de Relações Internacionais tem por função antecipar, induzir e gerir ações acadêmicas internacionais em sua universidade. Como qualquer atividade de gestão, passa fundamentalmente por uma série de atividades técnicas. Estas são as mais visíveis e demandadas pela comunidade acadêmica, que espera do ERI que receba os visitantes estrangeiros, matricule os alunos, possa interagir em idioma estrangeiro, e de uma forma geral tenha conhecimento sobre as interações com os parceiros internacionais.

As competências técnicas talvez sejam as mais passíveis de discussão para saber se devem ou não ser atribuição do escritório de Relações Internacionais. Cada uma das instâncias a seguir pode ser, ou não, atribuição do ERI. Há uma decisão política inicial a ser tomada para definir exatamente o escopo técnico do gestor. Entretanto, o gestor de Relações Internacionais deve no mínimo conhecer essas competências. Mesmo se ele não atuar nesse papel técnico, ele deve poder acompanhar os colegas que as desempenham e interagir com eles.

Sejam quais forem, algumas dessas atividades técnicas provavelmente foram ou são a motivação inicial para criar o ERI. Por exemplo, a universidade passa a enviar um número crescente de alunos ao exterior, e se faz necessário que um gestor passe a acompanhar essa atividade. Mesmo nos casos em que o ERI já existe há tempo, é comum que o gestor recém-nomeado comece diretamente a atuar no campo e aprenda pela prática, uma vez que carece de formação e capacitação para a função. As pessoas que tratam inicialmente de alguns desses papéis aos poucos desenvolvem uma visão mais abrangente das Relações Internacionais de sua universidade, multiplicam as experiências e passam a atuar em outros papéis, talvez como Diretor de *International Office* ou como Pró-Reitor. É pensando nessa trajetória que começamos a discussão dos quatro papéis com a sua variação técnica.

A Comissão Europeia considera que os três pilares de internacionalização são a mobilidade, a internacionalização em casa (“interna”) e a cooperação<sup>11</sup>.

---

11 Cf. *The European higher education in the world strategy* (comunicação da Comissão Europeia ao Parlamento, em 2013).

São as três componentes de uma estratégia de internacionalização compreensiva. As seções a seguir organizam os papéis técnicos discutidos aqui para enquadrá-los em uma dessas três componentes.

Cabe também lembrar ao leitor ao começar esta parte mais técnica que o propósito deste livro, que não é um manual operativo, não é chegar ao nível do detalhamento das rotinas técnicas, e sim de discutir acerca da necessidade para o gestor de Relações Internacionais de se responsabilizar por parte destas. Com esse propósito, as seções a seguir fornecem uma visão extensiva, mas que se quer manter ainda abrangente, dos papéis. A ideia é dar uma noção das perguntas a se fazer para decidir o quão cada papel deve ser assumido pelo gestor de Relações Internacionais, mais que dar respostas operacionais. Detalhar as rotinas operacionais por trás desses papéis é o objetivo de capacitações que podem levar horas, e algumas das linhas a seguir se tornariam manuais inteiros se eu tivesse esse objetivo.

## 4.1. MOBILIDADE ESTUDANTIL

A mobilidade estudantil costuma ser uma atividade essencial nos Escritórios de Relações Internacionais. Muita gente entende que a gestão das Relações Internacionais vai muito além da mobilidade (*cf.* a seção “5.1. A SINGULARIDADE DO GESTOR DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS” para uma discussão mais detalhada dessa questão), sendo ela um meio e não um fim para a internacionalização (que é ela mesma um meio, não um fim, da universidade). Mesmo assim, é com certeza uma parte importante do trabalho. É comum no mundo inteiro que a mobilidade na pós-graduação esteja sob responsabilidade da Pró-Reitoria apropriada, ou gerenciada de forma individual pelos orientadores. Já no caso dos alunos de graduação, mesmo as universidades que possuem um sistema de matrícula e de gestão dos alunos nacionais muito consolidado sentem necessidade de um órgão específico para gerir a mobilidade internacional. Na Europa, o programa Erasmus, que existe há mais de 30 anos, levou as universidades a desenvolver ERIs inteiros para gerir a mobilidade estudantil. No Brasil, passou a ser comum também que a mobilidade estudantil na graduação seja tratada por gestores dedicados, e não na Pró-Reitoria acadêmica fim.



Muitos ERIs são organizados de forma tal que uma parte dos gestores da equipe se envolva apenas nos assuntos estratégico-políticos e quase nunca encontre ou trate de alunos em mobilidade, atividades que nesse caso são delegadas totalmente à outra parte da equipe. Em muitos lugares no mundo, o *Vice-President of International Relations* não é o *Head of Student Mobility*, ou *Head of Oversea Studies*. Entretanto, a mobilidade estudantil é tão importante que nenhum gestor de Relações Internacionais pode deixar de acompanhá-la. É também uma ação fortemente enraizada na realidade concreta da Universidade e em sua finalidade principal, que são os alunos. Imerso dentro de um mar de ações muito abstratas, um gestor de Relações Internacionais que teria um papel mais político pode ganhar ao não perder de vista as realidades concretas representadas pelos alunos.

## **Alunos *incoming***

No caso dos alunos *incoming*, o papel técnico do gestor consiste, em resumo, em determinar como receber e vincular o aluno estrangeiro em sua universidade. Isso passa por uma série de pré-requisitos.

Em primeiro lugar, convém distinguir os alunos em mobilidade<sup>12</sup>, que vão apenas efetuar parte de seus estudos na instituição hospedeira, dos alunos que vêm seguir uma formação inteira e se diplomar. Os primeiros em geral vão querer revalidar os créditos obtidos no Brasil em sua IES de origem. Os segundos vão obter um diploma da universidade de acolhimento. Dependendo dos lugares, o ERI gerencia apenas a mobilidade, ou os dois casos. Por serem aspirantes a um diploma, faz sentido que os alunos que seguem uma formação inteira sejam gerenciados pela Pró-Reitoria apropriada (graduação ou pós-graduação) e não pelo ERI. Mas por serem estrangeiros pode haver limitações idiomáticas, ou necessidades de centralizar a gestão dos alunos internacionais, que levem o ERI a fazê-la. É interessante atentar que existem países e Instituições de Ensino Superior onde a mobilidade de créditos é quase desconhecida e onde os alunos estrangeiros se limitam aos que vêm estudar para uma formação inteira. Nesse caso, pode haver um setor e uma atividade técnica imensa para atender estrangeiros e inseri-los na IES de forma tão simplificadora quanto possível, mas que não seja um ERI propriamente dito.

---

12 Às vezes chamada “mobilidade de créditos”.

Em todos os casos, haverá uma fase de pré-chegada, os dias da chegada e depois o semestre normal. Na fase de pré-chegada, o gestor de Relações Internacionais deve fornecer uma série de informações aos estrangeiros: como estudar, como os cursos locais são organizados e, muito importante, quais disciplinas escolher para montar um plano de atividades que poderá ser revalidado na volta do aluno ao seu país. Isso passa por dimensionar bem com o aluno a carga de trabalho na instituição de recepção, sendo que o aluno estrangeiro não tem noção de nossa organização curricular ou de nosso sistema de créditos. O gestor de Relações Internacionais deve também fornecer informações sobre a vida local em sua cidade e no Brasil como país. Alojamento, oferta de formação em português ou de disciplinas em idioma estrangeiro, segurança, sistema bancário, formas de se deslocar no Brasil e na cidade, são o básico. Muitas IES fornecem guias prontos e não é difícil achá-los *online*.

Parte do procedimento pré-chegada, mas que se prorroga após a chegada no Brasil, é a obtenção de um visto. É em geral o gestor de Relações Internacionais que assinará uma carta-convite que o estrangeiro apresentará no consulado brasileiro de seu país de origem para solicitar um visto de estudante ou de pesquisador. Uma vez no Brasil, o gestor pode ajudar o estrangeiro a ir à Polícia Federal para validar o visto. Temos no Brasil algumas universidades que chegam a estabelecer parceria com a Polícia Federal para que a validação do visto seja efetuada na própria universidade. Isso torna o gestor de Relações Internacionais um ponto de contato com serviços consulares do Brasil no exterior e com a Polícia Federal no Brasil. Rapidamente a responsabilidade aumenta nesse papel, o que se faz sentir nos casos trágicos de acidente envolvendo os estrangeiros.

O gestor de Relações Internacionais deve também matricular de alguma forma os alunos *incoming*. Idealmente, o sistema local usado para os alunos nacionais comporta o caso dos estrangeiros. Entretanto, esses, de forma muito natural, trazem consigo uma diversidade muito grande de situações e de documentos que nem sempre têm sido previstos no sistema de matrícula: questões muito triviais, como o alfabeto previsto para ortografar os nomes, números de identidade a serem substituídos pelo número de passaporte, ausência possível de CPF na chegada, telefone de contato, para não mencionar possíveis necessidades de desrespeitar pré-requisitos disciplinares, que podem impossibilitar total ou parcialmente o uso do sistema local de matrícula. No pior caso, o gestor de Relações Internacionais deve criar e gerenciar de forma isolada seu

próprio registro dos estrangeiros, ou as informações que “não cabem” no sistema local. Esse é um exemplo típico de um problema recorrente nos ERIs, de ceder à tendência de “reinventar a universidade” internamente.

Em muitos casos os ERIs incluem no atendimento aos estrangeiros eventos culturais ou festivos, como forma de boas-vindas, de integração e também de aproximação com as práticas locais. Pode ser desde uma reunião informal com os alunos estrangeiros que chegam para uma semana inteira de atividades em diversos *campi*, com vários atores da universidade. Em uma universidade na Alemanha, me disseram que recebiam os alunos internacionais no estádio de futebol da cidade, que possui um time famoso na *Bundesliga*. Os alunos nacionais podem ser coorganizadores de parte dos eventos, ou aliás, gerenciá-los inteiramente. É frequente desenvolver programas de “amigos internacionais” (*international buddies*), para colocar em contato um aluno estrangeiro com um aluno nacional, ambos ajudando um ao outro. Existe uma gama grande de opções, mas todas demandam um trabalho importante do gestor de Relações Internacionais durante os dias de início de semestre.

Uma vez o semestre começado, o ERI participa e acompanha a vida acadêmica dos alunos estrangeiros. Aos poucos eles devem se integrar e passar a ser considerados como alunos regulares, mas problemas de língua ou culturais podem fazer com que o gestor, que continua sendo a referência do aluno, possa ter que se envolver na resolução de dificuldades acadêmicas. De forma dura, mas estatisticamente realista, acontecem acidentes com os alunos estrangeiros, que por não serem locais são expostos mais facilmente às várias formas de insegurança urbana. Os poucos casos de acidentes exigem muito trabalho do gestor, em condições frequentemente precárias, por serem totalmente imprevisíveis. Nas universidades com histórico grande de gestão de Relações Internacionais que recebem muitos estrangeiros, formas avançadas de suporte aos estrangeiros são previstas: assistência psicológica, planos de gestão de risco, alertas em caso de emergência (como um atentado, no caso da Europa) etc.

Por fim, chega a hora de o aluno ir embora. Ele pode pedir ao gestor de Relações Internacionais algum tipo de atestado, ou de explicação complementar sobre seus resultados acadêmicos, para apresentação em sua IES de origem. Parece uma tarefa simples, mas ela envolve questões potencialmente complexas de competência acadêmica do gestor para poder justificar um conceito ou uma nota atribuída por um professor. Sem essa competência, o gestor deve passar

pela coordenação do curso onde o aluno estudou ou pelo professor que deu a nota, o que leva frequentemente a impasses, pois este pode considerar que atribuiu seu conceito sem necessidade de justificá-lo por documentos extras. Resolver esse impasse, e explicar ao aluno e talvez a sua universidade de origem a situação, pode levar tempo.

A gestão da mobilidade *incoming* é um papel muito natural para o gestor de Relações Internacionais, pois decorre da visibilidade imediata que possui esse aspecto da internacionalização: os estrangeiros que vêm estudar na universidade estão aí, e precisa-se de alguém para interagir com eles, falar inglês, espanhol ou outro idioma, e ajudá-los em várias formas que alunos nacionais não precisam. Junto com a necessidade de receber delegações estrangeiras, a mobilidade *incoming* é, de certa forma, um ponto de partida normal para o RI e muita gente começa assim.

### **Alunos *outgoing***

De forma simétrica, outro papel técnico do gestor de Relações Internacionais diz respeito à mobilidade *outgoing*. No mínimo, trata-se de identificar universidades parceiras no exterior aonde se pode enviar alunos; de selecioná-los; de gerenciar algum mecanismo que possibilite seu registro na universidade de origem enquanto os alunos estão no exterior e acompanhá-los durante a mobilidade; e de tratar do reconhecimento, na volta, das atividades efetuadas fora do país. Muitas outras tarefas podem estar associadas (gerenciar egressos de mobilidade internacional, fomento associado à mobilidade...), mas de alguma forma terá que exercer essas.

Talvez o mais imediato seja o procedimento de seleção: as universidades estrangeiras que já possuem uma política de oferta de vagas, ou de “contratação” de alunos estrangeiros, precisam de um ponto de entrada único na universidade parceira onde divulgar a oferta e que possa sobretudo lhes dar garantias em relação à qualidade do filtro seletivo. É um dos fatores externos que podem levar uma universidade pouco internacionalizada (em termos de mobilidade estudantil) a fortalecer um Escritório de Relações Internacionais. No caso da União Europeia e de vários outros países, há critérios de transparência e de qualidade no processo seletivo que necessitam tipicamente de editais, ou seja, de um procedimento tão público quanto possível, não personalizado, para se-

lecionar os candidatos na universidade de origem. Um professor ou um coordenador de curso dificilmente pode efetuar isso, primeiramente porque, em nível de um curso o processo acabará sendo muito personalizado. Relações diretas entre o professor e seus alunos podem interferir na seleção, com todos os riscos associados. Em segundo lugar, a carga de trabalho associada a um edital (precisa-se editar um texto com certo nível de detalhamento, precisa-se atender quem faz perguntas, precisa-se garantir prazos, precisa-se verificar documentos entregues...) o torna proibitivo para um professor, que tem que dedicar seu tempo ao ensino, à pesquisa ou à extensão. Por fim, um ERI terá uma visão abrangente de todos os cursos da universidade e será mais apto a definir e aplicar critérios tão amplos quanto possíveis, coisa que um curso não consegue fazer.

Uma questão chega rapidamente juntamente com esse procedimento: a definição da oferta de vagas em parceria com as IES estrangeiras. A partir da proposta inicial do parceiro, o gestor de Relações Internacionais pode chegar naturalmente a querer “negociar”: ele pode ter mais alunos interessantes a mandar que as vagas oferecidas. Ele pode precisar equilibrar os fluxos *incoming* com os fluxos *outgoing* (principalmente quando há questões financeiras associadas, precisa-se manter o equilíbrio). O gestor pode simplesmente avaliar que, após algumas experiências, tal parceiro não oferece as melhores condições de recepção de seus alunos. Atenta-se ao fato de que, mesmo nessa descrição parcial de um dos papéis técnicos do gestor de Relações Internacionais, já se chega a considerações de cunho político quando há que se tomar esse tipo de decisão. O gestor que passa a ter essa discussão com os parceiros está aos poucos chegando a outro papel técnico, que é a gestão dos convênios internacionais de mobilidade.

Logo após a etapa de gestão do processo seletivo, o gestor nesse papel técnico deverá passar a acompanhar o aluno em mobilidade fora do país: criar ou aplicar os procedimentos regimentais em sua universidade para registrar que o aluno não está fisicamente assistindo a aulas nos locais usuais, para monitorar o que o aluno estuda no exterior e para compatibilizar os estudos na IES parceira com o currículo local quando o aluno volta. Isso, de forma extremamente resumida, pode começar com algumas planilhas locais ao ERI ou com *e-mail*, ou, no ponto extremo oposto do leque de opções, envolver boa parte da universidade

para atualizar o sistema de matrícula dos alunos, de encomenda de vagas, de apropriação de conceitos, para não falar das prováveis análises de currículos.

Acompanhar o aluno pode também significar ter que interagir, na ausência deste, com os familiares. Isso leva a situações interessantes. Certa vez ocorreu uma ameaça de atentado no país onde um aluno de minha universidade estava em mobilidade, o que levou a declarações preocupantes das autoridades do país em relação ao nível de risco em lugares públicos. Recebi um telefonema do pai do aluno que perguntou o que minha universidade iria fazer se houvesse um ataque químico no metrô da capital do país em questão, para salvar o filho. Tentei tranquilizar o senhor, mas aproveitei para lhe lembrar que seu filho era maior de idade e que, enquanto ele não parecia especialmente preocupado em querer voltar ao Brasil, provavelmente não era para se preocupar tanto. O senhor pareceu se acalmar e me agradeceu pelas explicações.

## Conclusão

Um ponto merece ainda ser discutido aqui: a mobilidade *outgoing* é simétrica e complementar à mobilidade *incoming*. Entretanto, o público-alvo é fundamentalmente diferente: em um caso é constituído de alunos estrangeiros que necessitam de muito apoio antes e logo depois da chegada. No outro caso, muitos dos procedimentos são locais: em português e em função de regimentos internos de sua universidade.

Outro ponto de diferenciação forte é o número de alunos atendidos: mesmo nas universidades mais internacionalizadas, os alunos internacionais vão compor cerca de 20% do total de alunos. Em minha universidade, o setor de mobilidade *incoming* atende no máximo algumas centenas de alunos por semestre. Em compensação, o número potencial de alunos brasileiros da universidade do gestor que podem querer efetuar uma mobilidade no exterior é muito maior (cerca de 30.000 em meu caso). Isso tem bastante impacto em termos de necessidade de atendimento, de divulgação de informação, de reuniões e de ritmo de trabalho.

Essa questão do número de alunos a atender é muito importante de se considerar, pois dela dependem os procedimentos a definir. Uma coisa é gerenciar uma ou duas dezenas de alunos: um atendimento individualizado, no caso a caso, é possível, embora ele leve a dificuldades por excesso de persona-

lização no atendimento, com um envolvimento humano direto que pode ser problemático. Outra coisa é gerenciar centenas de alunos: deve-se passar a usar ferramentas informatizadas mais robustas (por exemplo, o correio eletrônico é rapidamente insuficiente quando o gestor deve se comunicar com centenas de pessoas). As reuniões devem passar a ser públicas, o que significa necessidade de mais espaço físico e, portanto, sair do ERI e que o gestor de Relações Internacionais tenha competências para falar em público.

Por ser uma atividade clássica dos ERIs, a mobilidade e os papéis técnicos que ela leva a definir para o gestor são talvez os mais fáceis de documentar hoje. Conforme já foi mencionado, o propósito deste livro não é prover roteiros operacionais, mas o leitor imagina que estes existem quando se trata de matricular alunos, de lançar editais ou de gerenciar seus afastamentos no exterior. Quem porventura está criando um ERI, ou começando em seu papel de gestor, pode com certeza começar por esses papéis associados à mobilidade *incoming* e *outgoing*, pois terá que tratar desses assuntos. Os *websites* das universidades brasileiras que já possuem ERIs estruturados disponibilizam editais seletivos e explicações para seus alunos internacionais, que podem servir de exemplos para começar.

Vamos agora passar a discutir os papéis técnicos que dizem respeito à cooperação internacional.

## 4.2. COOPERAÇÃO INTERNACIONAL

O escritório de Relações Internacionais raramente se dedica apenas à mobilidade estudantil. Na verdade, os únicos casos de ERIs “grandes” que conheço e que não possuem o leque inteiro de papéis aqui descritos são os que *não* tratam de mobilidade estudantil (ela é gerenciada pelas Pró-Reitorias acadêmicas), mas têm responsabilidade importante na questão da colaboração internacional. É mais ainda o caso quando o ERI se criou dentro de um setor de colaboração interinstitucional. Os papéis técnicos associados à cooperação internacional são mais difíceis de definir, pois tratam de atividades multiformes que refletem a diversidade de parcerias que IES do mundo inteiro podem propor ao gestor. Discutem-se a seguir alguns relativamente bem identificados.

## Convênios internacionais

Se a função do ERI é institucionalizar as Relações Internacionais, obrigatoriamente uma de suas atividades importantes passa pelos convênios internacionais: os textos formais, analisados pelos setores jurídicos e acadêmicos que têm um papel de assessoria jurídica na universidade e assinados pelo representante máximo desta, são o que possibilita que uma atividade internacional passe do nível individual ao nível institucional, com as necessárias garantias de perenidade e de objetividade.

A universidade precisa assinar acordos com atores que, em muitos casos, não são estrangeiros: projetos e contratos com governos e administrações regionais ou nacionais, ou com parceiros privados no país, são casos que precisam de convênios assinados amparados pela legislação nacional. Portanto, a universidade deve possuir um setor de convênios, e que o ERI gere diretamente os acordos internacionais não é uma obviedade: pode ser muito melhor que o setor de convênios tenha competência para gerir os acordos internacionais e simplesmente os comunique e disponibilize ao gestor de Relações Internacionais sob demanda.

Entretanto, é frequente que haja pelo menos um suporte técnico no ERI para os convênios. No Brasil, a necessidade já surge potencialmente de uma questão linguística: para assinar convênios com parceiros estrangeiros, deve-se ter um entendimento mínimo de inglês (pelo menos). Mas mesmo sem essa questão, uma vez que os parceiros estrangeiros potenciais têm por contato inicial o ERI, faz sentido que os convênios a serem assinados com estes comecem também no escritório de Relações Internacionais.

O conceito de acordo tem claramente duas faces: ele possui nitidamente uma conotação política, pois implica uma tomada de decisão: vamos assinar este convênio com tal parceiro? Vamos engajar tal recurso da universidade (pessoal, espaço físico, fomento...)? Junto com o convênio vem o reconhecimento de certa importância dada ao parceiro, mesmo simbólica, como acontece quando se assina um simples *Memorandum of Understanding* entre reitores. Entretanto, a gestão do convênio, começando por sua escrita, acaba significando também uma série de gestos técnicos, dos mais imediatos (editar um texto em papel com cabeçalho, abrir um processo para acompanhar a tramitação, mandar a versão final pelos correios...) aos mais complexos (verificar a legalidade do tex-



to, decidir a sequência exata de assinaturas, garantir a correção da tradução de um texto complexo e muito específico a um campo do conhecimento...).

A gestão dos convênios é típica da necessidade de somar pelo menos dois dos papéis, o político e o técnico. O caso mais exemplar dessa bipolaridade é uma situação comum em que se assina uma carta de intenções vaga, mais para manifestar o reconhecimento mútuo entre duas universidades que para conveniar atividades claras. Nesse caso, o processo decisório político de reconhecer um parceiro se sobrepõe ao processo técnico de análise e de montagem de um convênio elaborado.

Existe outro aspecto técnico na gestão dos convênios que é o registro e a documentação das formas de parceria que a universidade do gestor possui com o mundo inteiro. Idealmente, toda atividade com um grau mínimo de relevância para a universidade deveria ser descrita em um convênio, acordado pelo conselho superior da universidade e assinado pelo Reitor; e todo convênio deveria conter um mínimo de relevância em relação às atividades descritas. Dessa forma, o gestor encarregado dos convênios teria também acesso a uma fonte de informação confiável e perene sobre as parcerias internacionais.

Em inúmeros casos o gestor de Relações Internacionais deve assumir esta dupla função: precisa decidir que tal acordo deverá ser assinado e trabalhar na coescrita do texto com os acadêmicos envolvidos em sua universidade e no exterior.

## Delegações

Receber delegações estrangeiras que vêm se informar sobre a universidade e trazer propostas de colaboração, seja diretamente ao Reitor, seja à administração central, seja a acadêmicos, é um dos papéis possíveis para o gestor de Relações Internacionais. Mesmo tendo uma conotação política ou diplomática, quero aqui discutir os aspectos técnicos dessa parte do trabalho. É o papel que mais exige do gestor de Relações Internacionais competências em idioma estrangeiro, fator que é mais um pré-requisito que uma competência propriamente dita. Pode-se defender que os visitantes em muitos casos farão o esforço para falar português. Pode-se defender que o espanhol serve também como língua franca em muitos casos. Mas é inegável que em algum momento é muito limitante não poder se expressar em inglês. Como as condições de discussão

são uma mistura de circunstâncias formais e de necessária improvisação em função das pautas trazidas por pessoas que não dependem do gestor, o nível de fluência exigido é alto. É também muito claro que poder se expressar no idioma nativo dos visitantes é uma ajuda enorme, como aparece claramente quando o gestor participa de tais recepções junto com colegas de outras universidades brasileiras: sem que haja competição, é nítido como as afinidades surgem mais entre os que compartilham um idioma. E, como sempre, a questão do idioma não se limita ao vocabulário, mas envolve obviamente uma questão cultural e o conhecimento das práticas (acadêmicas) no país dos visitantes. Participei, certa vez, da recepção de uma delegação norueguesa com quatro colegas. Depois de alguns minutos a nos comunicar um pouco em português e muito em inglês, um dos principais membros de nossa delegação, que estudou no país, passou a se expressar em norueguês, com efeito imediato e visível sobre as visitas. O resto da delegação, me incluindo, não teve mais muito papel ativo nas conversas depois dessa demonstração de proficiência de nosso colega.

É relativamente óbvio que se precisa ter preparo em função do país representado na visita. Menos óbvia, mas lógica, é a igual necessidade de ter um amplo conhecimento de sua própria universidade como um todo. O gestor de Relações Internacionais deve fazer um esforço para não confundir sua experiência pessoal no exterior ou em sua área acadêmica de formação ou de pesquisa com as informações que o visitante quer obter. Muitas modalidades de colaboração são específicas a uma área (por exemplo, as Engenharias), a um diploma (Licenciatura, Doutorado) ou a um país. Eu lembro, por exemplo, de ter recebido uma delegação chinesa em que um colega muito acostumado a trabalhar com a França insistiu durante longos minutos para estabelecer um acordo de dupla diplomação em nível de graduação, um conceito que para os chineses presentes era totalmente irrelevante: eles vinham nos propor hospedar doutorandos para lhes ensinar a cultura chinesa.

Idealmente se discute com a delegação sobre a pauta antes da visita, e o gestor de Relações Internacionais pode ir à reunião com um levantamento dos contatos preexistentes. É muito importante não hesitar em trocar informações com o RI estrangeiro e ser muito honesto, sobretudo quando não se sabe nada sobre a parceria! O interlocutor está frequentemente em uma situação muito parecida e tudo o que ele quer é poder antecipar, da melhor forma, com seu colega local, o que vai acontecer. Vivenciei casos nos quais, para preparar uma

reunião dessas, interagi com o colega RI estrangeiro, a partir do que concluímos que não tínhamos nada em termos de parceria e cancelamos a reunião. O paradoxo é que nós dois nos sentimos aliviados de ter chegado a essa conclusão. Cada um se sentia obrigado pelo outro a ir a uma reunião sem saber o que dizer, em situação de agenda apertada. Ter aberto o jogo possibilitou, estranhamente, concluir profissionalmente que não era o momento apropriado para trabalhar juntos, e cada um seguiu com seus compromissos.

Um ponto importante nesse papel técnico do gestor é sua capacidade em ser reconhecido como representante de sua instituição. O parceiro estrangeiro e os colegas da universidade do gestor que podem participar do encontro (possivelmente contatados pela IES visitante, que em muitos casos os conhece melhor que o próprio gestor de Relações Internacionais) devem ter consciência de que o RI fala pelo Reitor da sua universidade e que o que ele propõe e o que ele ouve será acatado pelas autoridades superiores. Nesse sentido, essa função “técnica” do gestor, se não é política, pelo menos necessita de legitimidade política, conforme será discutido na seção “5.2. AS FONTES DA LEGITIMIDADE POLÍTICA”, delegada pelo Reitor.

No caso do encontro na presença do Reitor, existe uma necessidade técnica suplementar que é o protocolo. O gabinete do Reitor deve ter um(a) chefe de protocolo cuja função supera o papel do gestor de Relações Internacionais nessa ocasião, mas a quem ele deverá de alguma forma auxiliar, devido às questões de idiomas e de conhecimento necessário das práticas estrangeiras que o protocolo brasileiro pode ignorar. Determinar a função exata dos visitantes em sua universidade e quais autoridades no Brasil são seus pares necessitará atuação do RI. Práticas culturais como a forma de se saudar, eventuais bebidas ou comidas a servir ou a não servir, assuntos que devem ser evitados durante a conversa, ou troca de brindes... são do domínio de competência do RI.

Um ponto em que todo gestor de Relações Internacionais (e muita gente que não trabalha como RI) não pode deixar de meditar é a eficácia dessas reuniões. Quais serão os resultados concretos? Até que ponto o gestor informado por seu colega estrangeiro de uma boa vontade para estabelecer uma parceria conseguirá concretizar alguma coisa? Para isso, ele precisa identificar acadêmicos que tenham essa vontade e trazer a eles alguma motivação extra para se envolver na parceria ou reforçá-la. Em muitos casos, nem se consegue identi-

ficar um acadêmico interessado. Em muitos outros, os acadêmicos já têm suas parcerias e o RI não tem papel nenhum a não ser receber a informação.

Esse papel é considerado como técnico nesta seção, embora pelos motivos acima descritos ele possa beirar a questão do papel político. Insisto aqui, em conclusão, que se reunir com delegações estrangeiras para tratar das Relações Internacionais tem um forte componente técnico que se aprende: Quais roupas usar? Onde se sentar e como se comportar? Quais pontos discutir? Quem chamar à reunião? O que apresentar de sua universidade e qual material usar para divulgá-la? As respostas que podem parecer óbvias em alguns casos o são bem menos em outros. Em muitas oportunidades, e em particular quando outra autoridade que tem o poder político participa da reunião, o que o gestor de Relações Internacionais mais faz é tratar desses aspectos técnicos.

Isso inclusive traz de volta a pergunta recorrente sobre a questão do perfil acadêmico necessário ou não ao gestor de Relações Internacionais para exercer esse papel. Muitos acham que só um professor pode assumir a responsabilidade, devido à carga de representação que ela envolve, ou ao fato de que os visitantes estrangeiros frequentemente são acadêmicos que esperam ser recebidos por professores. É um argumento relevante, mas parcial, uma vez que frequentemente outros acadêmicos e autoridades da universidade participam da reunião, o que pode isentar o RI de ser acadêmico. Mais profundamente, reunir-se com delegações acaba levando a conversar em muitos casos sobre pesquisa ou sobre critérios acadêmicos que o servidor técnico-administrativo pode não conhecer tanto no seu dia a dia na universidade (e se o conhece, não será como ator, e sim como gestor). Entretanto, um técnico capacitado para isso pode perfeitamente exercer essa atividade, e não terá mais limitações que acadêmicos que nem sempre estão dispostos, por formação, a papéis com forte conotação de “comunicação”. Eu presenciei várias reuniões com delegações estrangeiras nas quais um servidor técnico do ERI (com formação de mestre em História) não somente dava conta da reunião, mas tinha um conhecimento tão profundo dos parceiros estrangeiros que assessorou o Reitor de forma muito melhor que eu, que sou professor, poderia ter feito.

## Recepção de estrangeiros

A recepção de estrangeiros não se resume ao atendimento dos alunos em mobilidade *incoming*, nem a procedimentos de matrícula. Muitos estrangeiros podem vir à universidade para efetuar atividades de pesquisa ou de extensão de curta ou média duração. Isso significa outros tipos de vistos que de estudante, mas também outras necessidades uma vez no Brasil: a questão linguística pode ser menos problemática (os pesquisadores falam mais inglês que os alunos de graduação, e muitos vêm ao Brasil por conhecer alguma coisa de português), mas o alojamento, por exemplo, pode mudar totalmente de configuração. Os pesquisadores, se vierem por alguns meses, podem ter acompanhantes, incluindo filhos pequenos que precisam de creche, de babá ou de escola. Embora seja mais comum que quem os convidou dê atenção e suporte maior que no contexto da mobilidade estudantil, é natural que o ERI assuma parte dos procedimentos de recepção desses estrangeiros. Na verdade, em muitas universidades no exterior, o suporte dado a pesquisadores visitantes pelo ERI é muito forte.

Para o gestor de Relações Internacionais, isso significa tratar de pessoas distintas dos estudantes, em número menor, mas que podem precisar de serviços muito mais avançados.

Outro tipo de visita de estrangeiros, que foi discutido na seção anterior, mas em um contexto diferente, é a delegação protocolar. Aqui quero salientar o possível atendimento que representa um *tour* na universidade. Mostrar os *campi*, em geral distantes uns dos outros, e para isso ter um carro ou um micro-ônibus; no caminho, falar sobre os prédios históricos, sobre os monumentos da cidade, sobre as vias de transporte público para chegar às instalações da universidade; visitar as infraestruturas de pesquisa da universidade; mostrar seus museus, suas ações de extensão; prover acesso a um concerto ou a uma exibição cultural... Tudo isso pode ser muito estratégico e importante para a visita, em complemento às reuniões com os acadêmicos e com o gestor de Relações Internacionais em seu outro papel de representação. Nesse papel, o gestor pode quase passar a ser guia turístico.

## Missões no exterior

Ainda para manter e desenvolver os contatos com parceiros internacionais, o gestor de Relações Internacionais tem um papel de representação de sua instituição também em viagens ao exterior, sozinho ou acompanhado. Nesse segundo caso, ele provavelmente deverá organizar a missão do grupo (que pode incluir seu Reitor), o que aumenta os aspectos organizacionais e às vezes trivialmente logísticos de sua função para determinar onde se hospedar, como se deslocar, como se comunicar etc. A atividade requer as mesmas capacidades como as recepções de delegações em sua universidade, mas com uma necessidade muito maior de autonomia, já que o gestor de Relações Internacionais não dispõe de toda sua equipe local. De certa forma, essa atividade é um teste que justifica que o RI, independentemente do título exato que possui (alguma coisa entre Pró-Reitor e Assessor), e sendo acadêmico ou técnico, deve dominar todo o leque dos papéis que se exercitam no ERI.

Cabe aqui se repetir um pouco para insistir em quebrar o mito do *glamour* da missão no exterior do gestor de Relações Internacionais. Para quem não conhece a função, é forte a tendência a imaginar viagens em classe executiva, coquetéis em consulados ou hotéis de luxo nas mais exóticas e romanceadas capitais do mundo, para afinal trocar alguns cartões de visita e trazer de volta um texto de duas páginas a ser assinado pelo Reitor. A realidade concreta é quase sempre o oposto: viagens longas, mas com permanência no local de destino tão curta quanto possível; acúmulo de reuniões rápidas no local; passagens e hotéis baratos para respeitar as regras orçamentais da União (ou pagando de seu bolso a diferença, uma opção que muitos escolhem); viagens de ida ou de volta durante o fim de semana para trabalhar durante os dias úteis. A visibilidade do cargo obriga quem não se sente levado a trabalhar dessa forma por motivos de ética profissional a fazê-lo. O que sobra do *glamour* é a multiplicidade dos países e cidades visitados, e de vez em quando a organização local que inclui uma visita privilegiada a um sítio de interesse. Nesse contexto muito mais operacional que se pode imaginar visto de fora do ERI, as necessidades técnicas da viagem são as que mais se ressaltam. O gestor acaba exercitando muito mais seu domínio da comunicação intercultural em condições difíceis (com cansaço, pouco tempo e pouco acesso em tempo real a suas fontes de informação) que se revelando como uma pessoa importante que representa uma Instituição de Ensino Superior internacionalmente reconhecida.

## Colaborações de pesquisa

A mobilidade estudantil é uma área tradicional de atuação dos ERIs, pelos motivos explicados anteriormente. Entretanto, para a universidade, talvez a pesquisa seja o ponto de partida mais natural para estabelecer parcerias internacionais. Enquanto o ensino continua sendo fortemente determinado pelo espaço físico da universidade (uma sala de aula, um departamento...) e a extensão se ancora fortemente nas comunidades locais, a pesquisa muito rapidamente se estabelece de forma transnacional. As ideias viajam facilmente, e os pesquisadores têm em sua agenda conferências dentro ou fora do país que promovem os contatos internacionais. Em uma universidade com forte pesquisa, sem dúvida as parcerias internacionais em nível de pesquisadores não esperam pela atuação do gestor de Relações Internacionais. Existem casos<sup>13</sup>, inclusive, em que quase todas as parcerias internacionais da universidade se limitam à pesquisa conjunta (possivelmente com pós-graduação envolvida). É uma das configurações na qual o gestor pode acabar tendo um papel quase exclusivo de assessor do Reitor, enquanto a “política de internacionalização” acabará sendo uma “política de pesquisa internacional”.

A pesquisa é tão tradicional que é gerenciada por um Pró-Reitor, ou até por dois quando existe um Pró-Reitor de pós-graduação além de um Pró-Reitor de pesquisa. Este tem com certeza um olhar sobre os aspectos internacionais dos projetos da universidade. Entretanto, os pesquisadores consideram frequentemente que as Relações Internacionais se limitam a reconhecer os parceiros com quem coassinar artigos ou coorientar seus doutorandos. Não está errado, considerando-se o ponto de vista individual, mas gerenciar as Relações Internacionais significa justamente ultrapassar esse nível para transformar a relação individual em algo perene e maior que a pessoa que a originou. Em nível de uma Pró-Reitoria de pesquisa, pode se reproduzir a dificuldade geral de gestão já discutida em outros lugares deste texto: a equipe provavelmente foi configurada e treinada com procedimentos orientados à legislação nacional e às interações com as agências de fomento brasileiras (CNPq, Capes, FINEP, Fundações de Amparo estaduais, setor privado local...), o que pode tornar di-

---

13 Considerem-se algumas universidades da Ivy League nos Estados Unidos: são fortemente orientadas à pesquisa; por óbvio, são totalmente imunes à problemática linguística; recebem alunos do mundo inteiro, mas estes são gerenciados diretamente por uma central de estudantes.

fácil sua adequação à dimensão internacional, começando, mais uma vez, pelas questões linguísticas.

Portanto, o gestor de Relações Internacionais pode ter que se envolver na (co)gestão das Relações Internacionais na pesquisa, ou assessorar o Pró-Reitor de pesquisa na parte internacional. Nota-se que, em várias universidades no exterior com forte presença internacional, é comum que a pesquisa não seja do alcance do ERI. É uma situação frequente na Europa, onde o gestor de Relações Internacionais gerencia programas nas modalidades Erasmus, mas não o Horizon2020, este ficando a cargo dos pesquisadores.

## Setor de projetos

Em muitos países, em particular na Europa, uma parte bastante técnica do trabalho do gestor de Relações Internacionais consiste em escrever projetos para obter fomento público de suporte às ações internacionais. Os exemplos clássicos são as chamadas Erasmus (ex-Erasmus Mundus, agora Erasmus+), ou ainda projetos para a Unesco, o Banco Mundial, ou outras associações. Em minha experiência, é raro que o ERI trate de pesquisa. Entretanto, os ERIs costumam tratar “do resto”, ou seja, de projetos para colaboração ou relações institucionais. Isso pode significar muita coisa, ainda que não seja atividade fim.

Um dos papéis técnicos do gestor de Relações Internacionais pode ser o de preparar os acadêmicos a captar recursos nos editais internacionais. Isso passa por fornecer modelos de projetos, ou até em alguns casos por coescrever a parte “não científica” desses documentos. Se o projeto for muito grande, o gestor pode assumir a liderança na escrita e supervisionar acadêmicos que se responsabilizem por subpartes do documento. Isso pode acontecer em particular quando o projeto será executado em um consórcio grande, talvez por dezenas de universidades espalhadas em vários países. Novamente, nesse caso se chega rapidamente aos limites de tempo que um acadêmico pode dedicar, não tanto para escrever “sua parte” do projeto, e sim para gerenciar as interações com todos os parceiros envolvidos até chegar a um documento coerente e exaustivo.

Esse papel é muito desafiador, pois ele exercita competências muito específicas do gestor de Relações Internacionais. Para começar, a própria atividade demanda práticas de gestão de projetos totalmente diferentes do necessário para gerir, por exemplo, a mobilidade estudantil. O RI nesse papel deve definir



atividades, cronogramas, metas, indicadores e responsabilidades entre os participantes do projeto. A parte financeira e jurídica é também importante. De forma muito concreta, isso significa uma aptidão para usar planilhas Excel ou *software* de gestão de projetos. Isso acontecerá em um contexto multicultural e multilinguístico, e para tratar de assuntos altamente especializados, o que demanda um domínio idiomático forte, mais ainda que no contexto de recepção de delegações. A questão da “diplomacia” volta, pois o gestor terá que conversar com pessoas de IES muito diferentes para definir papéis distintos no projeto.

Nesse papel, o gestor com certeza deverá lidar com um número elevado de acadêmicos de sua universidade e de outras instituições. Novamente, é um contexto humano fundamentalmente diferente do caso da mobilidade estudantil, na qual se trata essencialmente com alunos e com coordenadores de curso. A questão da liderança do gestor de Relações Internacionais junto a acadêmicos (que são em geral importantes em sua área, caso contrário não participariam de um grande projeto internacional) é complexa na universidade onde prima a importância da atividade fim. Nesse papel, o gestor deve ter a modéstia de entender que sua atuação não é finalidade do projeto que escreve e que, nesse sentido, sua presença é instrumental. Outros participantes do projeto terão uma presença insubstituível, mas não é o caso do RI: ele deve assumir o grau apropriado de liderança para “fazer o projeto andar” e organizar as atividades.

Por fim, o gestor de Relações Internacionais que trabalha em um “escritório de projetos” precisa ter um “olhar inovador”, uma forma de pensar muito mais original ainda que em seus outros papéis. Se, nesse papel, ele não faz pesquisa, ele está configurando uma atividade nova na universidade e inventando os mecanismos de gestão desta. Isso demanda do gestor exercitar competências distintas de quem aplica rotinas predefinidas.

## **Competência por área geográfica**

Uma organização frequente encontrada em escritórios de Relações Internacionais grandes é por bloco regional: tipicamente, em um ERI europeu, quem trata das parcerias com a Ásia não é a mesma pessoa que trata da América Latina. Essa divisão faz muito sentido, nem que seja por questões linguísticas e culturais. Tal estruturação não me parece muito comum no Brasil, onde ainda temos ERIs relativamente pequenos, estando em situação de parcerias mui-

to fortes com um ou dois blocos regionais apenas, sendo as relações com as demais regiões do mundo mais pontuais e talvez sem necessidade de ter um “especialista” no ERI para estas.

Entretanto, mesmo no Brasil, em 2018, o nível de conhecimento técnico necessário para tratar, digamos, de convênios “Erasmus” (entendido em um sentido muito amplo) em uma universidade grande é suficiente para ocupar um gestor quase em tempo integral. A mesma coisa se aplica à América Latina, principalmente para uma universidade da fronteira.

Conforme anunciado na introdução, não se trata aqui de discutir a organização do ERI, mas de salientar que o gestor de Relações Internacionais pode também ter um papel técnico entendido como uma especialização nas parcerias de todos os tipos com um grupo de países culturalmente mais próximos, ou que compartilham de algumas ferramentas para suas parcerias internacionais. Esse tipo de papel é diferente dos demais discutidos até o momento, que eram uma visão “em profundidade”, ou “vertical”, de uma das atividades que podem ser exercitadas no ERI. Esse papel de competência por área geográfica é “horizontal”, pois necessita de uma visão integrada da mobilidade, dos convênios, dos interesses gerais de cada país e de cada instituição, das possibilidades de fomento, das opções legais de reconhecimento de diplomas ou de créditos, das temáticas de pesquisa de interesse comum, das atividades culturais que podem se prestar a colaborações etc.

### **4.3. INTERNACIONALIZAÇÃO EM CASA**

A terceira dimensão dos papéis “técnicos” do gestor de Relações Internacionais é relativa à internacionalização em casa, ou seja, à introdução na universidade local de procedimentos e de interações que vêm do exterior. O gestor deve repassar a sua comunidade interna a experiência de outro país.

## Capacitações

Já foi mencionado que tal ou tal papel potencial do gestor de Relações Internacionais pode (ou deveria) ser exercitado por outro setor da universidade. Em muitos casos, é provável que o gestor comece a definir a atividade, se ela vem por meio de uma parceria internacional; porém, quando essa passa a amadurecer, ela será incorporada nas rotinas de outro setor. O ERI serve como “incubador” de rotinas administrativas vindas de boas práticas internacionais.

Isso significa que, para repassar esse conhecimento a outro setor, o gestor deverá capacitar colegas externos ao serviço e, antes disso, provavelmente capacitará colegas internamente no ERI. Um exemplo esclarecedor é a recepção dos alunos estrangeiros e seu acompanhamento durante o semestre. À medida que o número cresce, os departamentos precisam ser solicitados e passar, eles, a ter seus procedimentos internos complementares aos do ERI. Os próprios departamentos, quando começam a receber muitos estrangeiros, se conscientizam de que o ERI não é mais suficiente. O gestor de Relações Internacionais deverá com certeza se reunir com eles e explicar quais procedimentos são apropriados no departamento.

Portanto, o gestor acaba tendo um papel técnico também de... professor! Ele deve estar apto a explicar e ensinar parte de suas rotinas. Dentro de uma lógica de “internacionalização em casa”, ele deve estar pronto a repassar todo seu conhecimento ao resto da universidade, dentro do entendimento de que a internacionalização deve ser compreensiva e não ser exclusivamente do domínio do ERI.

A capacidade do gestor em capacitar a si, a seus colegas do ERI e aos outros membros da comunidade acadêmica não pode ignorar o aspecto internacional da função. Seria paradoxal gerenciar, por exemplo, a mobilidade internacional estudantil sem nunca ter tido a experiência de viver fora de seu país. É consensual no âmbito das Relações Internacionais que a melhor capacitação inclui estágios no exterior (*administrative staff mobility*), em geral em ERIs estrangeiros, seja porque são considerados mais avançados na trajetória da institucionalização das Relações Internacionais, seja porque possuem uma competência específica para uma dada finalidade. Muitas IES europeias propõem *staff weeks* resultantes dos esforços nas várias modalidades do programa Erasmus para intercambiar não somente alunos e professores, mas também servidores técnico-administrativos, em particular os encarregados de gerir as

Relações Internacionais. Há uma diferença fundamental entre a mobilidade docente e discente e a mobilidade para capacitação administrativa de um gestor, pois este terá vocação a aplicar rotinas que estão na interface com pelo menos uma universidade estrangeira (e em geral muito mais de uma). Por exemplo, se for gerenciar a mobilidade *outgoing*, o gestor de Relações Internacionais deverá interagir com dezenas ou centenas<sup>14</sup> de ERIs no mundo inteiro para comunicar-se em relação às vagas disponíveis, aos prazos, aos alunos selecionados etc. Para definir e afinar esses procedimentos em função das universidades estrangeiras parceiras, nada funciona melhor que visitar uma ou várias delas, conhecer os colegas estrangeiros, e vivenciar e experimentar por dentro suas próprias práticas. Portanto, a mobilidade administrativa não é apenas um enriquecimento cultural ou o acesso a um ensino diferente (caso da mobilidade estudantil), nem a simples oportunidade de trocar ideias, ter acesso a infraestrutura diferenciada, ou escrever artigos (caso da pesquisa) mas é também a possibilidade de codefinir os procedimentos operacionais diretamente junto com o parceiro estrangeiro.

Essa abordagem significa rapidamente que o gestor de Relações Internacionais deverá passar a também receber colegas estrangeiros que vão querer vir a sua universidade no Brasil para “se capacitar” (ou simplesmente: conhecer o ERI e seus procedimentos locais). Isso, em troca, significa adquirir capacidade para formar ou explicar suas práticas a estrangeiros.

A questão da capacitação em gestão de Relações Internacionais, principalmente no Brasil, onde o lugar dos ERIs ainda está se definindo, é complexa. Houve várias tentativas, nos anos de 2010 a 2015, de criar formações em nível nacional (especializações, mestrado profissional), em particular para os aspectos técnico-administrativos da função, sem êxito até o momento. Este livro não tem por objetivo capacitar o leitor em nível operacional, mas pretende mesmo assim fornecer algumas pistas de reflexão para que cada gestor possa entender melhor o que necessita aprofundar de seu lado e quais procedimentos deve dominar.

---

14 Minha universidade, como muitas no Brasil, mandou alunos para mais de 250 universidades diferentes na época do programa Ciência Sem Fronteiras.

## Internacionalização do currículo

A internacionalização do currículo<sup>15</sup> é um tema especialmente amplo e vai além dos demais papéis técnicos discutidos neste capítulo. Ele é amplo porque, obviamente, necessita de competências e do envolvimento de muito mais que um gestor de Relações Internacionais. Currículos são definidos no âmbito de cada departamento, por comissões, que envolvem câmaras centrais das universidades para validar as propostas, e ainda por cima no Brasil são avaliados pelo MEC (no Inep ou na Capes). Esse tema é amplo também porque deve incluir uma série de ações e reflexões sobre o significado e as formas do ensino e da aprendizagem. Um entendimento exageradamente técnico do tema – por exemplo: basta ministrar aulas em inglês – não seria suficiente.

Na verdade, internacionalizar um currículo pode significar alterar as práticas didáticas para passar a usar técnicas que outros países empregam há tempo; revisar o sistema de avaliação; alterar as formas como se validam créditos para reconhecer melhor atividades efetuadas no exterior, e/ou extracurricular; usar outros idiomas e, com eles, outras formas culturais de se comunicar; de forma crescente, usar recursos de tecnologia da informação para propor “mobilidade virtual” aos alunos, trabalhos em grupos com turmas situadas em outro país, para oferecer MOOCs ou incorporar seu uso nas disciplinas preexistentes. Por fim, pode significar aproveitar a experiência no exterior que alguns alunos tiveram, ou a presença na universidade local de alunos estrangeiros, para expor os alunos que não viajam a pontos de vista e experiências diferentes. Até mesmo essa iniciativa, que pode parecer simples, leva a resultados profundos, pois significa colocar a experiência do aluno no centro do ensino (pelo menos durante algumas horas) e, portanto, inverte as relações tradicionais docente/discente.

Há obviamente também um aspecto muito comentado e debatido na internacionalização do currículo que é a acreditação, ou seja, a certificação por algum organismo (nacional ou internacional, público ou privado...) de um certo nível de qualidade e de reconhecimento público do curso. O Brasil possui mecanismos nacionais, públicos, muito fortes para isso, há décadas, graças ao MEC. Muitos países, em particular na América Latina, carecem de tais soluções, e em muitos outros a lógica que define o aluno como um consumidor de serviços educacionais fornecidos por provedores de nível mundial leva a

---

15 Cf., por exemplo, BEELEN; JONES, 2015.

acreditação a ser fundamental para fornecer ao “cliente” uma “garantia de satisfação”. Mesmo sem caricaturar os aspectos comerciais da acreditação, é fato que a universidade não pode deixar de se deparar com a qualidade de suas formações e que é interessante comparar e “certificar” seus currículos de alguma forma em nível internacional.

Onde está o papel técnico do gestor de Relações Internacionais no meio desse campo imenso de atividades? De alguma forma, ele está em contato de forma concreta com muitas das experiências internacionais dos alunos e dos docentes, e com as necessidades práticas e de gestão que delas nascem. Conforme foi explicado na seção sobre mobilidade (cf. “4.1. MOBILIDADE ESTUDANTIL”), ele vai se deparar com a matrícula de alunos estrangeiros, com a revalidação de créditos, com as informações sobre as formações a serem dadas a estrangeiros. Ele vai intermediar com as coordenações de curso os pedidos dos alunos de sua IES que estão no exterior e solicitam o reconhecimento de atividades extracurriculares muito diversas. Esse acúmulo de informações e experiências vivenciadas na função fazem do gestor de Relações Internacionais uma das poucas pessoas na universidade que tenha um ponto de vista muito além da experiência individual que um discente ou um docente pode ter tido com uma universidade no exterior. O simples relato dessa experiência pode amparar os cursos de sua instituição para abordar a temática da internacionalização do currículo.

## **Indicadores e *rankings***

A questão dos *rankings* permeia hoje boa parte da administração da universidade, e o gestor de Relações Internacionais não pode ignorá-la, embora seja mais um caso em que é discutível se ele deve ou não ser responsável por ela.

Por um lado, as grandes empresas ou associações de *rankings* são internacionais, o que quase mecanicamente as leva a fazer contatos com o ERI. Mais uma vez, há questões de domínio de idioma estrangeiro, e pode ser que o ERI seja o local da administração central onde a comunicação em inglês seja mais fácil. Dados são solicitados, muitos deles tendo a ver com a internacionalização, que levam naturalmente a considerar que o ERI pode ser o órgão que centraliza essa questão. Por fim, os *rankings* não deixam de medir pelo menos certa forma de visibilidade internacional. No mínimo, o gestor de Relações Internacionais

deve saber o que se enxerga de sua instituição, provavelmente propor ações decorrendo dessas medições de indicadores e talvez acabar sendo responsável por eles.

Em paralelo, outros setores da administração central são encarregados da gestão da universidade, da elaboração de planos estratégicos com seus indicadores e da medida da qualidade da instituição. Esses outros setores (planejamento, avaliação institucional etc.) têm uma vocação óbvia a também tratar dos *rankings*. Ainda por cima, e dependendo do *ranking*, os indicadores podem se concentrar significativamente no escopo de uma Pró-Reitoria específica (por exemplo de Pesquisa, ou de Graduação, se dados são solicitados sobre os egressos), não fazendo sentido que outro setor (o ERI) se envolva nisso. Por fim, dentro de uma lógica de considerar *rankings* como ferramenta de comunicação, o setor encarregado da comunicação institucional pode ser mais apropriado que o ERI para tratar deles. De certa forma, em uma universidade totalmente internacionalizada e com *rankings* internacionais ideais e consensuais, a gestão seria totalmente integrada com esses indicadores.

Conheço universidades no Brasil onde o gestor de Relações Internacionais coordena a interação com as principais empresas de *ranking*, e outras onde não é o caso. Em todas, o ERI é pelo menos consultado e deve fornecer parte dos dados, bem como às vezes explicar parte dos indicadores aos contatos externos. É importante que o gestor de Relações Internacionais conheça os principais atores nesse campo (as empresas QS e Times Higher Education, por exemplo) e entenda os tipos de pedidos que virão à sua universidade.

## Finanças

Para muitos, a questão definitiva para determinar o “poder” do gestor de Relações Internacionais é o quanto ele tem de autonomia para gerir um orçamento próprio ao seu setor. É uma das perguntas efetuadas pela IIE (*Institute of International Education*) em seu questionário para definir o atlas da internacionalização do Ensino Superior. Seja porque o ERI passa a ser “unidade ordenadora de despesas” de uma linha orçamentária, seja via um acordo direto com o Reitor que “pré-autoriza” o gestor de Relações Internacionais a usar uma certa verba, seja ainda porque o ERI recebe uma verba internacional por meio de projetos submetidos com parceiros estrangeiros, de alguma forma o

gestor de Relações Internacionais precisa de fomento para missões no exterior, para receber estrangeiros, para possivelmente apoiar alunos em mobilidade, ou para organizar eventos internacionais em sua instituição, sem mencionar o funcionamento diário do ERI.

Isso significa obviamente um conhecimento técnico para seguir normas contábeis nacionais, e às vezes internacionais se o gestor deve administrar recursos provenientes do exterior. Esse papel implica também a capacidade de explicar aos parceiros estrangeiros o que nossas regras possibilitam pagar ou não: dependendo de sua universidade, ele pode não ter autorização para financiar um coquetel com bebidas alcoólicas ou convidar para almoçar uma comitiva estrangeira, mas pode pagar diárias, por exemplo. Justificar e explicar esses procedimentos é necessário, embora às vezes difícil. Na verdade, os estrangeiros sempre têm seus limites contábeis também, que mesmo sendo diferentes de nossos os levam a poder entender nossas práticas.

Sobretudo, a questão financeira é mais um caso em que um papel que pode ser entendido como meramente técnico rapidamente passa ao plano político: se o gestor de Relações Internacionais pode gerenciar dinheiro e ordenar despesas, ele terá que arbitrar entre os gastos possíveis. Por que financiar tal missão em tal país e não outra? Vale a pena considerar que tal gasto, em princípio dispendioso, deve ser enxergado como um potencial investimento? É mais interessante fomentar mobilidade estudantil ou missão de pesquisador? Pagar para mandar gente ao exterior ou para trazer estrangeiros a sua universidade? Mesmo quando o gestor tem orçamento próprio e amplo, ele terá que economizar, portanto arbitrar, e logo tomar e assumir decisões que definirão uma política.

## Tradução

O papel técnico do gestor de Relações Internacionais como tradutor é mais um caso altamente polêmico. Que ele traduza tal ou tal texto que chega nos idiomas mais improváveis porque “se o ERI não faz isso, para que serve?” é um dos pedidos mais frequentes que vêm da universidade. Claramente, há demanda por esse papel. Por outro lado, ser tradutor não se improvisa e pede uma formação muito específica, longa e difícil. A universidade deve dispor de pessoal com o cargo apropriado. Ainda por cima, são necessários tradutores



para cada idioma diferente. Obviamente, o simples número de documentos a traduzir em alguns idiomas ocuparia muito mais de um tradutor. Por fim, muitos documentos em idioma estrangeiro em uma universidade são tão especializados que, sem ajuda de seu autor original, é ilusório querer traduzi-los (pensar no exemplo dos artigos de pesquisa).

Portanto, se a demanda é natural, é igualmente lógico concluir que não cabe a um ERI, e menos ainda na figura de um gestor de Relações Internacionais isolado, fornecer o serviço de tradução. Conheço alguns poucos ERIs no Brasil que têm um serviço de tradução. Conheço vários que têm um acordo com sua faculdade de Letras ou seu departamento de línguas modernas para tratar a demanda de forma externa.

Ter ou não ter papel de tradutor é uma questão diferente de entender ou não entender um texto em idioma estrangeiro e de se responsabilizar por esse entendimento. Em um caso, o gestor de Relações Internacionais produz o texto em idioma estrangeiro (ou sua tradução em português). No outro, ele entende o texto em idioma estrangeiro que lhe foi fornecido e se responsabiliza por seu conteúdo, possivelmente com auxílio da versão em português. A legislação federal é bem clara nesse ponto, conforme um Parecer da AGU de 2012 que cito a seguir parcialmente:

*A Administração Pública tem o costume de lançar mão das habilidades linguísticas de seus próprios servidores, utilizando-se para tal da fé pública atribuída às declarações e certidões exaradas em função do cargo (...). Como consequência, a existência de uma tradução cujos termos foram certificados por um servidor público devidamente identificado, tem validade e goza de fé pública, por atender aos artigos 224 do Código Civil (Lei 10.406/2002), 148 da Lei 6.015/73 e 22, §1.º da Lei 9.784/99, já que estes exigem apenas a utilização da língua portuguesa para que o ato produza efeitos legais, sem mencionar a obrigatoriedade da tradução juramentada. (...) Ressalte-se que a emissão de declarações ou certidões é encargo de qualquer servidor público, especialmente, se a este foi atribuída uma função diferenciada dentro daquele projeto específico, como gestor ou coordenador, o que poderá*

*afastar o desvio de função, conforme cada caso. (PARECER número 09/2012/DEPCONSU/PGF/AGU<sup>16</sup>).*

O parecer deixa bem clara a necessidade de o gestor ter um domínio mínimo do idioma, e não se trata de obrigar todos os gestores de Relações Internacionais a se responsabilizarem por textos escritos em idiomas estrangeiros. Porém, o parecer diz explicitamente que esse papel pode fazer parte da função do gestor de Relações Internacionais.

## **Idiomas estrangeiros**

A questão do ensino e da prática de idiomas estrangeiros no Ensino Superior brasileiro tem sido amplamente discutida desde 2013, quando o programa Ciência Sem Fronteiras (CsF) ilustrou pela prática nossa deficiência imensa em formação linguística. A questão de formação acadêmica em idiomas se somou à discussão mais política em torno da internacionalização, de forma tal que os dois assuntos acabaram se confundindo em vários aspectos: o domínio do inglês, ou a oferta de aulas nesse idioma, é um pré-requisito para a internacionalização ou é sua consequência? Se é sua consequência, o ERI pode ter que liderar a questão. Se é pré-requisito, de certa forma o gestor de Relações Internacionais depende fundamentalmente dos professores de idiomas estrangeiros.

Nas duas hipóteses, os papéis técnicos do gestor não podem deixar de incluir competências linguísticas. No mínimo, o gestor deve poder entender e se comunicar com estrangeiros, por escrito (para os *e-mails*) e idealmente oralmente. Seja para atender alunos em mobilidade, seja para tratar com ERIs no exterior das condições de seleção e recepção de alunos de sua universidade, seja para receber delegações, seja para dar suporte à escrita de projetos internacionais, em todos os papéis já levantados há necessidade em algum momento de praticar um idioma estrangeiro. Não cabe aqui discutir caso a caso o nível apropriado de proficiência, só lembrar que é de certa forma ilusório achar que se poderá trabalhar em um ERI sem um domínio mínimo do inglês. Mesmo para a internacionalização em casa e atividades fundamentalmente destinadas à comunidade de sua universidade local, o gestor de Relações Internacionais precisa se comunicar com as fontes dos casos trazidos, que serão estrangeiras.

---

16 Disponível em: <[www.agu.gov.br/page/download/index/id/11825241](http://www.agu.gov.br/page/download/index/id/11825241)>. Acesso em: 26 out. 2018.

É sempre possível passar por intermediários, colegas ou bolsistas, ou por ferramentas computacionais de tradução. No melhor dos casos esses intermediários atrasarão o trabalho do gestor, e sempre introduzirão uma mediação em sua experiência. Ora, o papel do gestor de Relações Internacionais é ser esse mediador, não depender ele de um mediador. No pior dos casos, as lacunas em idioma estrangeiro levarão o gestor a não poder adquirir a necessária experiência e visão.

Em muitos lugares – talvez em todos os ERIs no Brasil – conheço colegas gestores que estão aprendendo idiomas estrangeiros à medida que vão se capacitando em seu papel. É certamente importante, e de qualquer forma a aprendizagem de idiomas estrangeiros me parece uma prática contínua e sem fim, ainda mais quando se deve trabalhar em áreas específicas do conhecimento em que existem variações linguísticas finas a entender e praticar. Eu sou um exemplo de gestor que pratica e aprende dois ou três idiomas o ano todo, dentro dos papéis técnicos que preciso exercitar (por exemplo, para definir bem um termo que consta em um convênio internacional). Entretanto, esse esforço de capacitação, que é às vezes a única opção em alguns ERIs para chegar a ter pessoal multilíngue, é especialmente duradouro. Minha experiência é que se leva anos para poder começar a se comunicar de forma segura, por escrito, para dar conta da pluralidade de situações que podem surgir. A comunicação oral, e mais ainda em reuniões coletivas ou em público quando há necessidade de representar sua instituição, leva muito mais tempo ainda. Portanto, a iniciativa de se capacitar em idiomas estrangeiros a partir de um nível muito principiante só faz sentido em termos de ERI dentro de um planejamento de muitos anos, e com garantia de que as funções e as pessoas serão mantidas por um prazo considerável.

De certa forma, essa necessidade temporal significa que a questão dos idiomas estrangeiros, mesmo se ela tem seu lugar neste capítulo sobre os papéis técnicos do gestor de Relações Internacionais, não pode deixar de ser tratada também do ponto de vista político, pelo gestor de Relações Internacionais em seu papel de Pró-Reitor. Sem uma visão política clara e recursos que possibilitem capacitações e práticas de idiomas estrangeiros perenes, o papel técnico do gestor com idiomas estrangeiros (ou seja, seu uso no dia a dia) terá um impacto extremamente limitado.

O desafio do atendimento a estrangeiros na universidade, em alguns países, já foi expandido para abranger também a gestão da diversidade em geral. No Brasil, onde a diversidade racial e cultural é muito grande, pode fazer sentido considerar que parte da população nacional é “mais estrangeira em seu país que alguns estrangeiros”, como me colocou um dia uma colega do ERI. Desconheço no Brasil um ERI que trataria também de políticas afirmativas, ou de formação em português para brasileiros que não falem nativamente esse idioma. O forte desenvolvimento das Pró-Reitorias de Assistência Estudantil, junto com o Plano Nacional de Assistência Estudantil (Pnaes), de certa forma levou a organizar a gestão da “diversidade” de forma isolada das Relações Internacionais. Mas a aproximação entre as funções de gestor de Relações Internacionais e de acompanhamento de minorias pode ser uma ideia muito rica, em particular quando a política de internacionalização da universidade busca a integração das diferenças.

Um exemplo de atividade técnica que leva o gestor de Relações Internacionais a trabalhar com diversidade, no Brasil, é a definição ou participação em programas de mobilidade estudantil internacional que incluem critérios seletivos socioculturais. Alguns programas com a União Europeia previam este tipo de mobilidade até 2018 (Erasmus Mundus), de acordo com critérios europeus cujo uso no contexto brasileiro de ações afirmativas levou a ricas reflexões sobre o tipo de documentos a fornecer e analisar. Outro exemplo é o caso da Universidade Federal de Minas Gerais, que gerencia há anos um programa de mobilidade com orçamento interno, Minas Mundi, para alunos beneficiários de assistência estudantil.

O acolhimento de refugiados estrangeiros no Brasil e em suas universidades é outra problemática crescente desde as crises humanitárias no Haiti, e mais recentemente na Venezuela, que levam as administrações centrais das IES a adaptar seus procedimentos, por exemplo, nos concursos vestibulares, para receber esse novo público. Assim como nos outros casos discutidos neste capítulo, os ERIs podem ser envolvidos na questão totalmente, parcialmente, ou não ser envolvidos (se o trabalho consiste em adaptar o concurso vestibular, o ERI provavelmente não será o protagonista apropriado), mas a novidade do cenário e a escassez de pessoal formado para trabalhar com estrangeiros ou até

para se comunicar com eles levam rapidamente o gestor de Relações Internacionais a ter que se inteirar do assunto.

Concluída a exposição dos vários aspectos do papel técnico do gestor de Relações Internacionais, que já ilustra a diversidade de necessidades no ERI, vamos passar no próximo capítulo ao outro ponto extremo em termos de papéis: o gestor como *policy maker*.



## Capítulo 5 - O gestor de relações internacionais como Pró-Reitor

Uma das melhores descrições do papel de gestor de Relações Internacionais como Pró-Reitor, em meu entendimento, é dada pela associação Norte-Americana AIEA<sup>17</sup> quando define: “O *Senior International Officer* — frequentemente abreviado por SIO — refere-se em geral ao profissional mais experiente na universidade cuja função inclui liderar a internacionalização. (...) O cargo de SIO é dado à pessoa como uma responsabilidade de tempo integral e/ou ao administrador acadêmico com maior responsabilidade encarregado de um portfólio explicitamente internacional.”<sup>18</sup> (cf. <http://www.aieaworld.org/sio>). E, mais adiante, a AIEA indica que o equivalente ao SIO na Europa é o *International Relations Manager (IRM)*, cujo papel é ser “líder envolvido no planejamento estratégico relativo à internacionalização do *campus*, ao desenvolvimento internacional e à gestão de todas as atividades educacionais internacionais de sua instituição”.<sup>19</sup>

Essa soma de responsabilidades estratégicas, de liderança e de função de gerir a internacionalização da universidade me parece caracterizar esse papel do gestor de Relações Internacionais como Pró-Reitor: ele tem “responsabilidade internacional em tempo integral” e gerencia um “portfólio internacional que inclui planejamento estratégico, desenvolvimento e gestão das atividades internacionais em sua universidade”.

---

17 Não confundir com a associação europeia chamada EAIE.

18 “The *Senior International Officer* — often abbreviated as SIO — generally refers to the most senior professional at a university whose charge includes leading internationalization. (...) The SIO designation is given to the person with full-time international responsibilities and/or is the most senior campus administrator with an explicit international portfolio.” (Tradução em português pelo autor.)

19 “Leader involved in strategic planning related to campus internationalization, international development and the management of all international education activities at [her] institution.” (Tradução em português pelo autor.)

## 5.1. A SINGULARIDADE DO GESTOR DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS

Em primeiro lugar, acho pertinente discutir o que justificaria esse papel político do gestor de Relações Internacionais. Qual seria a singularidade do gestor de Relações Internacionais, que o levaria a ter essa voz? Será que existe essa singularidade, ou é apenas fantasia dos próprios gestores de RI que esperam conquistar espaço na universidade? É “senso comum” para os gestores de Relações Internacionais dizer que sua função não é apenas gerenciar a mobilidade estudantil ou contabilizar os coautores internacionais de artigos científicos – ou, no Brasil, de informar-se acerca dos editais de colaboração internacional da Capes ou do CNPq. Não somente os gestores de Relações Internacionais fariam muito mais que isso, mas os Pró-Reitores de Pesquisa ou de Pós-Graduação já fazem essas atividades muito bem sem precisar de colegas novos na administração central. Os RIs fariam “outra coisa”.

Que esse “senso comum” seja realidade não é óbvio e merece ser analisado de forma crítica. Primeiramente, é fato que, no Brasil, muitos ERIs foram criados, ou fortemente ampliados, entre 2012 e 2016, devido ao programa Ciência sem Fronteiras, que foi um programa de mobilidade estudantil. O que motivou várias universidades a esse movimento não foi alguma atividade essencial misteriosamente além da mobilidade, e sim o mero tamanho do programa na graduação, que não podia ser gerido pelas Pró-Reitorias de graduação. (Nota-se que, no caso dos Doutorandos, a mobilidade CsF foi gerida pelos programas de Pós-Graduação e pelas Pró-Reitorias de Pós-Graduação, com muito menos envolvimento dos ERIs.) Encerrado o programa, muitos ERIs perderam espaço nas universidades brasileiras. De certa forma, portanto, é questionável a hipótese de que o gestor de Relações Internacionais tenha funções além da mobilidade, se foi essa que motivou o Brasil acadêmico a ampliar os ERIs.

A situação na Europa é relativamente similar, embora a comparação seja discutível: o que promoveu os ERIs foi o programa Erasmus, um programa de mobilidade. As alterações nas modalidades do programa Erasmus, ao longo de seus 30 anos de história, têm tido sistematicamente um impacto grande na estrutura dos ERIs, os quais, portanto, são determinados em grande parte pela mobilidade. Entretanto, a história longa do programa e o acúmulo de experiências e de contatos no mundo inteiro têm também levado os ERIs na Europa



a desenvolver atividades distintas da mobilidade, de forma mais reforçada que no Brasil.

Fora a mobilidade estudantil, o que se pode citar como ações de internacionalização notáveis (por pessoal que não seja gestor de Relações Internacionais, para evitar o autoengano), que têm acontecido nos últimos anos na comunidade acadêmica brasileira e que seriam características dos ERIs? Alguns exemplos poderiam ser:

- A decisão de algumas universidades europeias de convidar universidades brasileiras para co-coordenar projetos Erasmus Mundus, de 2010 a 2018. Os ERIs europeus acostumados a gerir as variações do Erasmus passaram a contar com o mesmo tipo de serviço das universidades no Brasil. Claro, o Erasmus Mundus era principalmente dedicado à mobilidade estudantil. Entretanto, os mesmos ERIs têm passado desde 2015 a poder submeter e gerenciar projetos Erasmus + *Capacity Building in Higher Education*, com atividades que extrapolam — e em muitos casos excluem — a mobilidade estudantil.

- A participação de IES brasileiras em redes internacionais de universidades, redes que abrangem não somente mobilidade, mas também pesquisa conjunta, *lobbying* para definir novos programas de fomento em nível dos ministérios, ou ainda a defesa política de tal ou tal missão tradicional da universidade (por exemplo: o ensino gratuito no caso das IES públicas). A diversidade de atividades nessas redes impossibilita que um Pró-Reitor “específico” represente sua universidade nelas. O gestor de Relações Internacionais pode ter esse papel.

- A decisão da China de criar Institutos Confúcio em dez polos universitários no Brasil, a partir de 2011. O processo de decisão é altamente político do lado chinês e, além da Embaixada da China no Brasil, envolve diretamente o Reitor da universidade que sedia o Instituto Confúcio. Embora cada universidade brasileira tenha encontrado uma forma diferente de integrar seu Instituto Confúcio em sua comunidade, o ERI tem tido forte interação com esse instituto em todos os casos. Da mesma forma, a decisão da Alemanha de criar um centro de pesquisa avançada no Brasil (edital lançado pelo DAAD em 2016) levou os gestores de Relações Internacionais de várias universidades a preparar o dossiê de candidatura de suas universidades.

- Os contatos e os editais BRICS iniciados em 2014, com editais do MEC, do CNPq e da Capes, lançados em 2015 e 2016. Mesmo no caso dos editais que envolveram diretamente a pós-graduação ou a pesquisa, o número de

países contemplados (cinco) e a ampla diversidade de ações imaginadas têm levado os ERIs a se envolverem mais nessa atividade do que outras Pró-Reitorias.

- A organização pela Unesco de conferências e eventos de reflexão sobre o Ensino Superior, como por exemplo a “Conferência Internacional Sul-Americana: Territorialidades e Humanidades” na UFMG em 2016, ou numa dimensão maior a Conferência Regional sobre o Ensino Superior (CRES) em Córdoba, Argentina, em 2018.

- Fora do Brasil, os ERIs têm atuação direta em atividades como a busca de fomento internacional, por exemplo, na União Europeia, onde os editais da *Education, Audiovisual and Culture Executive Agency* são notoriamente tão complexos que indivíduos ou até grupos de pesquisa em geral não são suficientes para acompanhar o processamento dos documentos e as redes de contatos necessárias ao andamento dos projetos. A escala desses projetos, que agregam de cinco a dez países no mínimo e dezenas de instituições, necessita de escritórios inteiros de pessoal dedicado a isso. Embora a tecnicidade de cada projeto exija um forte envolvimento de acadêmicos especializados na área contemplada (sobretudo para pesquisa, mas também para o intercâmbio de alunos quando se trata de selecionar candidatos e de analisar planos de estudos em grades curriculares a comparar), esses não têm o tempo a dedicar ao trabalho de gestão. Quanto às Pró-Reitorias acadêmicas, elas são fortemente concentradas em aplicar os regimentos locais e em gerenciar os fomentos nacionais.

A característica desses exemplos é de serem respostas a propostas internacionais acadêmicas estrangeiras, ou a iniciativas nacionais com fins internacionais. Essas respostas pedem a integração de mais de uma missão fim da universidade. Como se observa, são exemplos que ilustram a definição da função do gestor de Relações Internacionais proposta em uma seção anterior (cf. “2.2. UMA DEFINIÇÃO EMPÍRICA DA GESTÃO DAS RELAÇÕES ACADÊMICAS INTERNACIONAIS”).

Como a proposta atende a critérios internacionais, a universidade deve se adaptar a procedimentos diferentes (começando pelo idioma), o que dificulta imensamente a tarefa das Pró-Reitorias preexistentes cujas funções são condicionadas originalmente em função de leis nacionais: a Pró-Reitoria de Graduação segue as normas da Comissão Nacional da Educação, a Pró-Reitoria de Pós-Graduação aplica os critérios da Capes, a Pró-Reitoria de Pesquisa é alinhada aos editais do CNPq ou da Finep etc. Só na medida em que a univer-

sidade tiver se internacionalizado a ponto de esses regimentos internos terem sido totalmente incorporados às opções internacionais é que as Pró-Reitorias fins poderão passar a responder a elas. Até lá, a existência de um setor para imaginar a resposta apropriada, com os gestores que tenham a atuação apropriada, faz sentido. Como há necessidade de provocar mudanças e de propor novos procedimentos em resposta à demanda, a função do gestor de Relações Internacionais pressupõe, nessa hipótese, uma reflexão e responsabilidade política para julgar do interesse na parceria proposta.

É notável que isso pressuponha, antes de mais nada, que polos de decisão estrangeiros tenham a iniciativa de fazer propostas, ou estejam dispostos a responder a propostas, com as universidades brasileiras, propostas de tamanho suficientemente grande para que os setores preexistentes nessas não possam geri-las. Se isso não está acontecendo, talvez porque o país não tem atratividade para parceiros internacionais, ou porque suas universidades são muito isoladas, então não há necessidade de um gestor de Relações Internacionais tendo esse papel.

A resposta não deve se limitar a uma atividade fim da universidade, do contrário, o gestor de Relações Internacionais deve repassar a demanda ao Pró-Reitor em responsabilidade por ela, talvez o ajudando, mas o deixando definir a resposta apropriada. O caso típico é o edital ou parceria para pesquisa internacional: a Pró-Reitoria de Pesquisa será com certeza o setor apropriado para definir a resposta correta.

Demandas focadas podem chegar e ser tratadas diretamente pela Pró-Reitoria responsável, mas é importante para o gestor de Relações Internacionais que ele seja comunicado da ação, uma vez que ele precisa constantemente ficar atento às parcerias internacionais de qualquer natureza que sejam para manter uma visão integrada dessas. A necessidade de comunicação pode levar a uma falsa noção de que o ERI controla as Pró-Reitorias, e em particular as Pró-Reitorias fins. Não é o caso.

Existe um risco inerente e muito grande nesse entendimento do que motiva o papel político do gestor de Relações Internacionais: na medida em que o ERI atende a essas demandas e consegue criar novas rotinas, ele pode estar replicando outros serviços da sua universidade preexistentes no contexto “nacional”. Chega-se ao paradoxo de ter o ERI funcionando como uma “miniuniversidade”, que replica aos poucos todos os demais serviços. A verdadeira fina-

lidade não é recriar em paralelo tais serviços adaptados aos estrangeiros, e sim ajudar a transformar os serviços preexistentes para contemplar os estrangeiros.

## 5.2. AS FONTES DA LEGITIMIDADE POLÍTICA

Assumindo que o gestor de Relações Internacionais possa ter sim um papel político, o que lhe dá legitimidade para assumir esse papel de forma eficiente? As fontes de legitimidade do líder político são a autoridade legal, a autoridade tradicional e a autoridade carismática (de acordo com a teoria tradicional de Max Weber<sup>20</sup>). Examinemos uma por uma essas três fontes.

A segunda fonte de legitimidade, a tradição, no Brasil acadêmico não favorece o gestor de Relações Internacionais, pois nossos ERIs possuem estruturas ainda muito recentes. Ainda por cima, a rotatividade frequente dos gestores e a falta de continuidade que ela implica (não somente na universidade) limita o estabelecimento de tradições de gestão de Relações Internacionais. Há uma confusão comum com a legitimidade que seria conferida ao gestor de Relações Internacionais por sua tradicional autoridade acadêmica: por “coincidência”, ele(a) é um(a) pesquisador(a) de reconhecimento internacional, talvez na área de Educação internacional, ou em uma área científica muito “internacionalizada”. Entretanto, é de se notar que a competência acadêmica não é sinônimo de competência como gestor. Pelo contrário, uma pode prejudicar a outra: primeiramente, ao confundir os objetivos e os mecanismos a desenvolver para alcançar os objetivos; segundo, e de forma muito simples, porque o gestor de Relações Internacionais não terá tempo de se envolver na vida acadêmica. Ora, um pesquisador consagrado talvez tenha dificuldade em abrir mão de atividades que lhe são importantes. Essa situação de não encontrar tanta legitimidade pela tradição no papel de RI é muito diferente do caso dos Pró-Reitores de graduação, de pós-graduação ou de pesquisa, por exemplo: estes herdam, mesmo ao iniciar suas atividades, do histórico que têm essas Pró-Reitorias ao gerir atividades fins da universidade, além de trazer seu próprio passado de pesquisador que lhes dá (no contexto dessas Pró-Reitorias) autoridade.

As qualidades carismáticas do gestor de Relações Internacionais lhe serão certamente úteis, e ainda mais necessárias que elas deverão funcionar em ambiente multicultural, em mais de um idioma e em situações de cansaço físico

---

20 Cf. *Ciência e Política: duas vocações*.

devido às viagens, todas condições que dificultam o carisma. Todavia, elas não são um diferencial das Relações Internacionais e todas as autoridades da universidade precisam dessa dimensão.

Sobra então como fonte de legitimidade do gestor de Relações Internacionais a autoridade legal. Essa pode vir de regras regimentais, por exemplo, se sua universidade já definiu seu papel e as atividades de seu ERI por meio de uma resolução, ou de um projeto de estratégia internacional. Poderia vir de um voto, caso o gestor de Relações Internacionais fosse eleito diretamente. Que eu saiba, isso não acontece no Brasil (em países como a Austrália, os Pró-Reitores são nomeados ou eleitos pelo conselho da universidade, o que lhes dá uma legitimidade desse tipo). A última opção é que sua autoridade legal venha de quem o nomeou: o Reitor da Universidade. Essa constatação pode parecer óbvia, mas também passar despercebida: encontrei muitos RIs recém-nomeados, no Brasil e no exterior, que não se sentem em posição de tomar decisões. Alguns consideram que não têm autonomia orçamentária ou que não têm dinheiro. Outros, que seu papel não é bem claro no meio das atividades das demais Pró-Reitorias. Lembrar que sua legitimidade vem de quem o nomeia parece óbvio, mas é fundamental para entender que, sem o engajamento do Reitor nas Relações Internacionais e sem a vontade manifesta dele em lhe conceder a legitimidade de gerenciá-las, o RI não conseguirá se impor em seu papel político.

Certa vez, aconteceu comigo uma reunião complexa com um pesquisador importante de minha universidade, que estava com dificuldade em um de seus projetos internacionais. O coordenador italiano, depois de uma série de problemas com meu colega, solicitou-me notificar ao pesquisador que ele ia perder a coordenação local do projeto. Fui dar a má notícia ao professor em questão, que se sentiu extremamente ofendido. O tom subiu, e depois de algumas trocas de argumentos ele acabou me perguntando: “O Sr. sabe quem eu sou? Sabe de meu currículo? Quem exatamente é o Sr. para me impor esta decisão de italianos?...”. Eu respondi que sabia da importância do pesquisador, que eu mesmo tinha também um currículo de pesquisador e entendia os méritos científicos, mas que eu fazia meu papel de Secretário de Relações Internacionais, conforme portaria do Reitor. O professor podia à vontade ir discutir com o Reitor a minha atuação, mas até lá precisávamos responder aos italianos, que claramente não se impressionavam com nossos currículos. A tensão baixou, cada um respirou, e conseguimos retomar a conversa para achar uma solução.

Desse ponto de vista, o papel do gestor de Relações Internacionais é uma lição de humildade para um acadêmico: não somente ele não terá mais poder que o que sua instituição lhe confere por meio de seu Reitor, independentemente de seu mérito pessoal; mas ele ainda por cima perderá parte da legitimidade que sua vida acadêmica (se ele é docente ou pesquisador) lhe dá. Em comparação à autonomia e à liberdade intelectual do acadêmico, o gestor perde duplamente seu poder. Seu sucesso não será devido a suas publicações, nem sempre a suas ideias propriamente ditas, mas a sua capacidade de delegar as atividades e a criação de conhecimento a comissões ou grupos de outras pessoas, que se dedicarão às atividades acadêmicas. Por exemplo, caso o ERI queira efetuar uma análise do impacto da mobilidade estudantil sobre a trajetória acadêmica dos alunos, o gestor com certeza terá acesso a dados e relatos, e poderá trabalhar na compilação de um relatório. Mas é muito provável que ele só possa dedicar um tempo limitado a uma atividade desse tipo e que deverá se apoiar, por exemplo, nos acadêmicos da faculdade de Educação.

Além das três fontes de legitimidade propostas por Weber, quero acrescentar o diferencial que traz o contexto internacional e a globalização. Essa tendência mundial não pode ser ignorada, e as universidades no Brasil são alcançadas pelos desdobramentos das políticas, proativas ou não, de outros países, blocos, universidades, entidades privadas e até do mercado que têm se criado e que tratam da educação internacional. Cada universidade brasileira pode se sentir mais ou menos envolvida e mais ou menos disposta a reagir ou a entrar como protagonista nesse debate, mas nenhuma pode ignorar o fenômeno. Portanto, de certa forma, existe uma fonte externa que legitima o gestor de Relações Internacionais, nem que seja para analisar e entender o que está em jogo e quais são as consequências para sua universidade.

### **5.3. POLICY MAKER: DUAS ABORDAGENS COMPLEMENTARES**

Nesse papel estratégico, o gestor de Relações Internacionais como Pró-Reitor deverá de alguma forma contribuir na definição de uma política de Relações Internacionais, ou de internacionalização, de sua universidade.

Para definir uma política, existem duas abordagens: ou a chamada *bottom-up*, partindo de relações e iniciativas individuais para delas fazer emergir

uma estratégia global; ou a abordagem *top-down*, de cima para baixo, na qual se decide em nível institucional uma estratégia que todos devem seguir até o nível individual.

Essa segunda opção pode funcionar em um sistema totalmente hierarquizado, o que raramente acontece no mundo acadêmico, onde a autonomia necessária à reflexão e à pesquisa não combina com uma visão vertical do poder. Ainda por cima, o caráter internacional das parcerias a contemplar não condiz com decisões hierárquicas, pois ele impõe prioridades e dá importância que pode passar a ser crítica a elementos que na hierarquia local (nacional) não são valorizados. Para dar apenas um exemplo trivial, mas bem ilustrativo: toda chefia entende rapidamente seu limite de poder quando não possui conhecimento do idioma empregado por seus “subordinados” em sua parceria internacional.

Entretanto, existe uma forma clara de impor uma abordagem *top-down*, a única na verdade que me parece totalmente compatível com o meio acadêmico: possuir autonomia orçamentária. Agências nacionais (a Capes, por exemplo, no Brasil) ou estaduais, e eventualmente uma universidade, podem dessa forma definir uma prioridade (trabalhar mais com tal país, privilegiar a vinda de professores visitantes de um parceiro específico, definir que a internacionalização passe pela mobilidade *outgoing*, em nível de pós-graduação...) e, se não a impuser, pelo menos ter um forte incentivo para que a comunidade a siga. Sem essa autonomia orçamentária e sem o recurso financeiro disponível, a abordagem *top-down* parece difícil na universidade brasileira.

Por isso, há certo consenso em relação à gestão política das Relações Internacionais: trata-se de uma atividade *bottom-up*. Mesmo na hipótese em que o gestor tem poder de decisão, ele não consegue impor ao resto da comunidade acadêmica quais parceiros internacionais seriam “desejáveis”. O que ele pode fazer é partir de parcerias existentes, que motivem os acadêmicos, para, a partir destas, estabelecer uma estratégia, reforçar alguns laços ou otimizar algumas ações.

Diz-se frequentemente que as Relações Internacionais (acadêmicas) partem dos indivíduos. Internacionalizar significa institucionalizar essas relações individuais, ou seja: passar de relações pessoais a um relacionamento mais permanente, que vai além de cada membro da comunidade acadêmica. Isso não quer dizer excluir esses membros de suas parcerias, mas pelo contrário: fazer com

que a parceria não seja sujeita a se perder se o indivíduo que foi sua origem passar a fazer outra coisa.

Em raros casos, encontram-se situações em que as Relações Internacionais podem ser impostas. O pesquisador a quem for oferecido pagar uma passagem e diárias para ir ao encontro de um novo parceiro acadêmico no exterior em geral aceitará. Entretanto, nem isso significa que o gestor de Relações Internacionais dessa forma decidiria que criaria uma nova parceria: em primeiro lugar, porque tal proposta não funciona sempre. Pesquisadores que já têm suas parcerias e têm pouco tempo livre não aceitarão mais um contato em um lugar novo que eles não conhecem e preferirão outras oportunidades (suas conferências internacionais, por exemplo). Isso vale também para fomento de mobilidade estudantil: encontrei vários casos nos quais bolsas para ir a países menos procurados deixaram de ser implementadas por falta de candidatos, devido ao medo de ter que enfrentar um idioma diferente ou uma cultura muito estranha. Segundo, mesmo quando se consegue fomentar uma primeira experiência, se não houver motivação intrínseca, a parceria não acontecerá de forma perene. Na verdade, só funciona se o incentivo trazido pelo gestor completa uma motivação devido às atividades acadêmicas já reconhecidas por outros lados. Ou seja: o gestor reforça uma parceria, consolidada ou desejada, que já preexiste.

O gestor de Relações Internacionais não pode impor, mas pode convencer ou induzir o interesse em ampliar uma parceria. Isso passa então pelo conhecimento profundo do que sua comunidade acadêmica já faz em nível internacional e das ferramentas que existem para ampliá-las: fontes de fomento, manifestações de interesse de parceiros estrangeiros, procedimentos de praxe para formalizar atividades ou para criar outras etc. O gestor de Relações Internacionais deve construir um mapa dos relacionamentos internacionais de sua universidade. É à medida que o gestor adquire esse conhecimento e convence sua comunidade que ele pode fortalecer as ações individuais. Dessa forma, ele poderá aos poucos sugerir novos caminhos e criar oportunidades junto com os acadêmicos, ou trazer à sua instituição ofertas de parceiros estrangeiros.



## 5.4. PODE-SE DEFINIR UMA POLÍTICA OLHANDO PARA O MAPA?

Para definir uma política, o gestor de Relações Internacionais deve conhecer as modalidades de parceria internacional apropriadas a sua universidade, e com quem desenvolvê-las. Deve saber as forças e fraquezas das IES e dos países parceiros para que sua universidade possa decidir com quem fazer pesquisa, intercambiar alunos, ou estabelecer colaboração cultural e social, em acordo com as três missões da universidade.

Conforme já foi discutido, a atividade do gestor de Relações Internacionais necessita a integração dessas três missões. Muitos gestores condicionados pela Ciência Sem Fronteiras (ou talvez porque sua IES é orientada prioritariamente a alunos de graduação) se limitam a trabalhar no intercâmbio na graduação, para não dizer a buscar opções para enviar seus alunos ao exterior. Outros se concentram na pesquisa, uma fonte indiscutível de contatos internacionais; outros, ainda, que querem um modelo de internacionalização solidária e baseado na realidade social latino-americana, podem ser tentados a desconsiderar questões como o reconhecimento acadêmico – a comparação de currículos – e a pesquisa, para se limitarem a interações socioculturais. Na realidade me parece que o papel do gestor de Relações Internacionais é atacar conjuntamente essas frentes para tratar com cada parceiro da melhor opção, e idealmente das três. Considero que seria um erro limitar a estratégia a uma dimensão.

Usando uma terminologia matemática: a gestão da universidade – definir sua política – seria uma função que combine as três variáveis que são o ensino, a pesquisa e a extensão. Sua representação gráfica seria um volume tridimensional que pode ser projetado em cada um dos três eixos, por exemplo, para definir métricas de avaliação. O Pró-Reitor de pesquisa vai se concentrar nas publicações, o Pró-Reitor de extensão no número de ações culturais executadas etc.

O ponto de vista do gestor de Relações Internacionais é diferente. A cada “ponto” do volume ele associa um parceiro estrangeiro (uma universidade, uma faculdade...) e enxerga o mesmo volume como se fosse recortado em seções, cada qual associada a um parceiro internacional. A transversalidade da internacionalização, sempre mencionada, é ilustrada por esse recorte que transpassa as três dimensões. A internacionalização não é uma quarta dimensão, ou missão, da universidade, e sim o conjunto desses recortes, com novas projeções

que ela oferece para definir políticas (objetivos e ações) integradoras das três dimensões com um dado parceiro. Como os países parceiros são relativamente limitados – de 20 a 40, digamos – o conjunto de recortes possibilita uma visão extensa, mas sintética, das atividades da universidade.

Resumidamente, o trabalho do gestor de Relações Internacionais é desenhar esses recortes, analisá-los, gerenciar as atividades identificadas neles e propor aos parceiros ou a sua universidade novos métodos de gestão quando não existem ainda.

A analogia matemática ajuda a entender por que a gestão da internacionalização não pode ser confundida com a gestão de uma das três atividades fins: ao reduzir o volume a uma de suas três coordenadas, perde-se o aspecto multidimensional. Obtém-se uma visão achatada do volume, uma projeção unidimensional. Perde-se informação.

Matematicamente falando, o ponto de vista da universidade que possibilita esse conjunto de recortes não altera a natureza das ações: todos tratam das atividades acadêmicas. Ele é uma transformação geométrica do sistema de eixos, uma troca de referencial. Da mesma forma, como se passa de um referencial cartesiano a um referencial polar para analisar mais facilmente funções que possuem dadas simetrias, assim também o referencial das Relações Internacionais possibilita outra visão sobre a atividade. A troca de referencial muda o ponto de vista, mas mantém constantes todas as dimensões da universidade, para integrá-las por meio do relacionamento com um parceiro internacional.

Traria essa outra visão uma novidade? O que teria ela de especial, que outros pontos de vista transversais não possuem, como a inovação ou a regionalização?

A visão pelas Relações Internacionais possui um fator determinante por ser diretamente ancorada na realidade geográfica e nas políticas das nações parceiras. Muitos países possuem uma linha de ação acadêmica (e linhas de fomento) para interagir com universidades no mundo: os países europeus trabalham com diversas regiões do mundo por intermédio de variações dos programas Erasmus+ ou Horizon 2020. A China tem um programa de desenvolvimento internacional *roads and belts* e usa os Institutos Confúcio para isso. A Rússia se apoia nos BRICS quando suas relações com a Europa ocidental são enfraquecidas. A Espanha tem parcerias especiais com os países de língua espanhola. Parte dos países da América do Sul tem uma política de integração regional no Mercosul. Essas linhas de ação e de fomento tornam necessária a análise por uma

universidade de seu potencial de parcerias estratégicas com uma dada região, para ver o que está fazendo com esta, quais potenciais e recursos ela pode ter, e proativamente desenvolver essas parcerias.

Portanto, sim, o gestor de Relações Internacionais em seu papel de Pró-Reitor pode contribuir na definição de uma política olhando para o mapa... Mas para isso ele precisa ter e conhecer o mapa. Boa parte do trabalho do gestor consiste na construção desse mapa, e isso justifica os seus papéis técnicos para definir procedimentos que possibilitem a interação com a comunidade, entre outros, para obter dados confiáveis sobre as ações internacionais. Matrricular alunos estrangeiros, reconhecer créditos obtidos no exterior, estabelecer convênios ou receber delegações são todas atividades técnicas discutidas no “Capítulo 4 - O gestor de relações internacionais em seus papéis técnicos” que, nessa lógica de “construir um mapa”, tomam novo significado. Esse trabalho pode levar anos, mas em compensação ter noção do que será desenhado a partir do mapa será mais simples. Afinal, não são tantos os países com os quais uma dada IES tem relações profundas.

## 5.5. ATUAÇÃO INTERNA COM AS UNIDADES ACADÊMICAS

Em seu papel de Pró-Reitor, o gestor de Relações Internacionais vai ter que articular suas políticas com as unidades acadêmicas de sua instituição: departamentos, colégios, institutos, faculdades etc. O contato com as unidades é obviamente sempre presente nos papéis técnicos também (e é discutido em outros capítulos), mas no papel de Pró-Reitor a interação significa coajudar unidades inteiras a se organizarem para gerir as Relações Internacionais. O gestor deve se adaptar à extrema heterogeneidade que provavelmente existe em sua instituição e entre as áreas do conhecimento em termos de parcerias internacionais. Em algumas, falar inglês é corriqueiro; em outras, o inglês é totalmente desconhecido. A mobilidade estudantil é muito estabelecida para alguns, excepcional para outros. Os currículos são muito condicionados pelo contexto local em algumas áreas, ou já “globalizados” em outros.

Um caso específico relativo ao papel de codificação de políticas é o caso do Instituto ou Departamento de Letras, quando existe na universidade. A política de internacionalização da universidade, no Brasil, não pode ignorar os aspectos linguísticos, conforme já foi mencionado em nível técnico (cf. a seção

“Idiomas estrangeiros”). Porém, a definição do uso e do ensino de idiomas estrangeiros na universidade depende fundamentalmente do setor acadêmico encarregado das línguas modernas – e possivelmente de sua criação se ele não existe na universidade.

A interação entre o gestor de Relações Internacionais e o Departamento de Letras é complexa, pois a questão linguística também não se limita ao escopo natural do Departamento. Para dar um exemplo concreto, desenvolver a prática de idioma estrangeiro em cursos de graduação rapidamente leva a precisar alterar as grades curriculares (e talvez os currículos), isso para cursos em princípio totalmente fora da responsabilidade do Departamento de Letras. Para isso será necessário que professores de idiomas estrangeiros, lotados ou não em um Departamento de Letras, interajam de forma complexa com coordenadores de cursos, com a Pró-Reitoria de graduação e com os órgãos que regimentam a graduação na universidade. O envolvimento de um órgão central da universidade – o ERI, por exemplo – será com certeza necessário.

Em várias universidades, o escritório de Relações Internacionais age conjuntamente com um outro “grupo” de especialistas, vinculado a um departamento de Letras: por exemplo um “Instituto de Línguas”, ou um colegiado de representantes de quatro ou cinco idiomas mais comuns, que possui sua própria autonomia para desenvolver uma política linguística junto com o gestor de Relações Internacionais. Conheci universidades onde não somente existem esses dois grupos (ERI e Instituto de Línguas), mas nos quais já há espaço físico comum – por exemplo, um prédio dividido – para que trabalhem em bom entendimento e que cada um possa apoiar o outro quando há necessidade.

Com todos os departamentos de sua universidade, o gestor de Relações Internacionais no papel de Pró-Reitor precisa se relacionar e interagir, para entender ou ajudar a desenvolver aspectos políticos específicos a cada um. Propor capacitações aos departamentos, ajudar na análise das parcerias que são mais estratégicas para a área do conhecimento e trazer informações sobre as modalidades de fomento às parcerias que podem existir fazem parte do rol de atividades do gestor de Relações Internacionais em seu papel político.

## 5.6. ATUAÇÃO EXTERNA NAS REDES INTERNACIONAIS

Uma das decisões estratégicas e políticas a tomar é a participação em redes ou associações de universidades internacionais. O gestor de Relações Internacionais, que pode representar sua instituição nelas, não somente assume uma função de diplomata ou de representação mas também participa da decisão do quão sua universidade deve e pode participar de cada rede, na base de suas experiências com ela.

São muitas as redes. Em primeiro lugar, cada país tem suas próprias associações, conselhos e redes. No Brasil existem pelo menos associações de universidades estaduais (ABRUEM), federais (ANDIFES) e comunitárias (ABRUC), além da associação nacional de educação internacional, a FAUBAI. Há associações de reitores, como o Grupo de Coimbra de Universidades Brasileiras (CGUB) ou o Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras (CRUB), associações ou grupos de gestores de Relações Internacionais (CGRIFES, FAUBAI) e obviamente também associações ou sociedades de Acadêmicos (*e.g.* em Educação), que promovem ou debatem a internacionalização. Existem também associações parecidas em nível estadual, como em Minas Gerais ou no Rio de Janeiro, por exemplo.

Por serem agrupamentos de universidades que têm por foco a internacionalização, rapidamente se chega a redes abrangendo mais que o contexto nacional. Existem associações regionais, por exemplo, em nível da América Latina ou do Sul, este bloco sendo aliás subdividido em inúmeros subgrupos: Mercosul (com ou sem parte dos países do bloco político), da região Andina, da fachada pacífica do continente, sem esquecer a região dos Caribes e da América Central. O *website*<sup>21</sup> da representação da Unesco na América Latina e Caribe, o IESALC, lista 131 associações, redes ou conselhos, tratando da internacionalização do Ensino Superior na região. A Europa também possui várias associações, por exemplo, o Grupo de Coimbra (o mais antigo), mas também a *European Universities Association* (EUA – sigla aliás infeliz em português para designar uma entidade europeia), ou a EAIE, ou o Grupo Santander. A América do Norte possui a famosa NAFSA, mas também associações de *Colleges* e a AIEA (associação de gestores de Relações Internacionais “*seniors*”).

---

21 Disponível em: <<http://www.iesalc.unesco.org.ve>>. Acesso em: 28 out. 2018. O Capítulo 7 do livro de Gacel-Ávila & Rodríguez-Rodríguez (2018) é também uma ótima referência sobre as redes latino-americanas.

De forma transcontinental, existem também outras comunidades: a Associação de Universidades de Língua Portuguesa (AULP), ou a Agência Universitária Francófona (AUF) são exemplos. A *Organización Universitaria Interamericana* (OUI), o grupo de Tordesilhas, ainda são outros.

Para completar o panorama, é importante não esquecer os consórcios de universidades, que podem também incluir associações, aliás, formados para certos projetos de internacionalização. Os programas Erasmus Mundus (de 2010 a 2018) e Erasmus+ *Capacity Building in Higher Education* (desde 2016) levam a tais agrupamentos de 20 a 40 universidades, da Europa e de toda a América Latina, por exemplo, que existem por três ou quatro anos.

Essa rápida amostra é muito parcial. Criam-se novas redes todo ano à medida que novos interlocutores estão se afirmando no panorama mundial. Um exemplo dos anos 2014-2015 é o grupo dos BRICS, com as associações *BRICS League* e *BRICS Network University*.

Cada rede prevê seus encontros — reuniões plenárias ou de comissões temáticas, em geral pelo menos uma vez por ano —, possui um conselho e costuma organizar um evento anual “grande”. Algumas redes se beneficiam de fomento público, mas muitas dependem do pagamento de uma anuidade, frequentemente de aproximadamente US\$ 1.000. A participação nos eventos ou reuniões necessita que a universidade sócia fomenta no mínimo uma missão, em geral no exterior, e às vezes mais de uma.

Assim como em outros tipos de Relações Internacionais (por exemplo, para comércio), a relação bilateral beneficia aos parceiros bem (re)conhecidos que estão em posição preestabelecida para afirmar seus princípios. As redes e as relações multilaterais que possibilitam são uma oportunidade para as instituições à procura de uma forma de ser reconhecidas, que sem estas têm muito menos voz e formas de se promover. Como me disse um dia uma responsável do GCUB, é necessário desenvolver formas de internacionalização que deem uma chance às universidades não mundialmente conhecidas de ter seus contatos no mundo agora, e as redes são uma forma de se chegar a esse resultado. As redes também fornecem a todos os gestores oportunidades para se capacitar, ou pelo menos aprender boas práticas ao interagir com colegas de outras instituições.

As redes dão visibilidade e fornecem ferramentas e oportunidades para contato. Por entender que faz parte do papel do gestor de Relações Internacionais identificar e conhecer parceiros, essas redes acabam sendo muito úteis

para ter uma visão tão integrada quanto possível de um conjunto de universidades reunidas por algum aspecto comum. Normalmente, a rede tem uma vocação em definir critérios de qualidade para aceitar seus membros, o que facilita a confiança mútua entre os sócios. Chegar como gestor de sua universidade em uma reunião de uma rede é uma forma fácil de se apresentar com o nível adequado de credenciais. O reverso da medalha é que é necessário entender bem o funcionamento da rede para honrar seu papel nela.

Entretanto, a dificuldade imensa é separar o joio do trigo. Mesmo na hipótese razoável de que todas as redes têm seu interesse (afinal, por que universidades iriam fomentar ações integradoras se não houvesse algum interesse?), cada rede tem seu custo, no mínimo em tempo de gestão e de viagens, e com certeza devido à anuidade. Em algum momento, o gestor deve determinar se pode suportar mais uma rede, qual é o interesse para sua universidade e se este vale o investimento.

A geografia importa, sem dúvida. Uma rede dos Caribes faz provavelmente muito mais sentido para uma universidade em Belém que para uma universidade em Porto Alegre. Mas não é o único critério: o prestígio de algumas redes importa também, bem como as oportunidades que elas podem oferecer para alcançar outros parceiros.

O gestor de Relações Internacionais em seu papel de Pró-Reitor, a bem dizer, reflete e (co)decide o que fazer e com quem, em nível internacional. Para isso precisa conhecer os atores e as modalidades de parcerias de toda sua universidade, com o mundo inteiro, para construir o mapa que norteará uma política de internacionalização.

Conhecer as modalidades de parceria leva a um ponto interessante: é difícil ter esse conhecimento sem ter praticado os papéis técnicos descritos anteriormente, pois cada modalidade que se pode usar em nível político deve levar a práticas de gestão associadas para operacionalizar a modalidade.

Essa responsabilidade implica a capacidade de não aceitar certas modalidades de “parceria”. Lembro de ter ouvido um professor estrangeiro me propor que enviássemos alunos de um curso de graduação da UFRGS, depois do primeiro ano, para que estudassem e obtivessem um diploma no país em questão em dois anos. Feito isso, como me disse o colega, nossos alunos “até podiam voltar à UFRGS e obter nosso diploma” – ou não voltar, pois o subentendido

era que, com o diploma estrangeiro obtido, provavelmente nosso aluno não iria mais se interessar tanto por sua graduação no Brasil. Respondi educadamente que não tínhamos interesse em uma proposta tão unilateral.

O papel de gestor de Relações Internacionais como Pró-Reitor tem forte conotação política, que consome muito de seu tempo de trabalho. Provavelmente, se a situação em sua universidade é tal que o gestor tem esse papel, ele é responsável por uma equipe grande e deve exercer diante dela competências complementares, parcialmente redundantes, porém diferentes. É desse outro papel, de Diretor de *International Office*, que trata o capítulo seguinte.



## Capítulo 6 - O gestor de relações internacionais como Diretor de *International Office*

Outro papel do gestor de Relações Internacionais pode ser o de Diretor de *International Office*. Como tal, ele não é tanto quem define uma política, e sim quem define, gerencia e trata de rotinas para implementar essa política. Ele não é obrigatoriamente quem aplicará as rotinas no dia a dia, pois em geral tem uma equipe para isso. Portanto, outra parte de seu trabalho consiste em gerenciar essa equipe. Embora esse papel, quando for exercitado junto com outra pessoa que tem o papel de Pró-Reitor, se faça dentro de certa hierarquia, o diretor pode adquirir tanta competência que acaba sendo um ator forte na definição das linhas diretrizes e na continuidade da gestão do ERI: a natureza política do papel de Pró-Reitor torna o RI que o exercita mais suscetível a trocas a cada renovação da administração central, enquanto o Diretor de IO possui maior estabilidade em seu papel.

### 6.1. DEFINIR E CONTROLAR ROTINAS

A gestão das Relações Internacionais passa por uma série de atividades técnicas, que devem ser bem definidas em termos procedimentais. O “Capítulo 4 - O gestor de relações internacionais em seus papéis técnicos” detalha uma lista, tão abrangente quanto possível, elencando, entre outros: informar e matricular alunos estrangeiros vindo estudar em sua instituição; auxiliar na revalidação de atividades estudadas no exterior na volta do aluno; receber delegações estrangeiras; organizar missões no exterior etc.

Todas precisam ser definidas do ponto de vista do gestor – em que se diferencia radicalmente a necessidade daquela do pesquisador acadêmico. Pense, por exemplo, no caso da revalidação de atividades no exterior: um professor da área da Educação, ou talvez um professor do departamento do aluno, vai querer considerar a grade curricular inteira, os propósitos das atividades a revalidar

dentro da lógica do sistema de Ensino Superior no país anfitrião e dentro da lógica brasileira, ele poderá consultar documentos e bibliografia... Já o gestor de Relações Internacionais vai trabalhar com documentos normalizados – histórico escolar com detalhamento de créditos obtidos de acordo com um padrão conhecido – e certificados, vindos de uma fonte identificada, entregues em prazos compatíveis com o início do semestre no qual o aluno quer se matricular etc.

Quando não existem os procedimentos, o Diretor de *International Office* vai ser quem os definirá. Pode parecer surpreendente, mas isso acontece com muita frequência. É obviamente o caso nos ERIs em construção, mas, mesmo nos escritórios consolidados e com equipes grandes, a diversidade extrema das situações, o surgimento constante de novos atores no mundo das Relações Internacionais acadêmicas, a heterogeneidade entre as formações no mundo e por fim a autonomia acadêmica muito grande levam a ter que inovar regularmente nos procedimentos. Um sistema nacional, mesmo quando há mudanças fortes impulsionadas, digamos, pelo Ministério da Educação (criação de novas formações ou de novas instituições, por exemplo), possui um ritmo no mínimo alinhado sobre a duração de uma formação inteira. Por exemplo, ao criar um programa de pós-graduação, a entidade que o avalia espera a formação de alguns alunos, ou seja, de dois a quatro anos, até possivelmente alterar seu funcionamento. A definição dos processos de gestão associados também levará alguns anos. O ERI que se depara em paralelo com os sistemas de ensino de múltiplos continentes é confrontado por mudanças muito mais rápidas.

Definir tais rotinas requer que o Diretor de *International Office* tenha um olhar sobre os aspectos políticos de sua função. Se ele depende de um Pró-Reitor de Relações Internacionais, este com certeza deverá no mínimo validar as propostas. As rotinas definidas terão muito provavelmente impacto em setores (Pró-Reitorias) diferentes do ERI e negociar essas rotinas com eles implica convencer fora do escopo de atuação normal do Diretor de IO. Pode ser uma dificuldade do cargo, mas mesmo características puramente técnicas dão competência ao Diretor de *International Office* para propor novas rotinas internacionais e tê-las aceitas pelos colegas, dentro e fora do ERI, mesmo em casos complexos. Um exemplo seria a informatização do procedimento de matrícula dos alunos estrangeiros: ela envolve etapas difíceis e a alteração de um sistema já preexistente para alunos nacionais, que depende do Centro de Processamento

de Dados e da Pró-Reitoria de Graduação. Entretanto, o Diretor de *International Office* com certeza tem os dados para justificar a necessidade de matricular alunos estrangeiros e os procedimentos associados, e com isso pode levar a atualizar o sistema – uma vez assumida a decisão política de querer matricular os estrangeiros no mesmo sistema dos alunos nacionais.

Quando preexistem as rotinas, o Diretor de *International Office* deverá acompanhá-las (em geral ele as delega, todas ou parcialmente, se a equipe é grande o suficiente) e sobretudo integrá-las para ter uma visão coerente do conjunto de Relações Internacionais, seja para apresentá-la e discuti-la com a autoridade política que lhe dá o norte (Reitor, Pró-Reitor de RI), seja porque ele assume também o papel de Pró-Reitor. Um exemplo ilustrativo dessa integração seria a comparação entre os dados relativos aos alunos em mobilidade *incoming* e *outgoing*, para verificar se os fluxos se equilibram e talvez contatar uma universidade com a qual haveria um desequilíbrio grande para propor algumas mudanças na parceria.

## 6.2. CHEFE DE EQUIPE

O Diretor de *International Office* gerencia uma equipe inteira de colaboradores, cada qual encarregado de assuntos mais específicos. A não ser nas universidades que mandam ou recebem apenas algumas dezenas de alunos em mobilidade por semestre, o ERI já precisa de pelo menos uma pessoa especializada na recepção e de outra encarregada do envio dos alunos. Talvez a estrutura menor que consigo imaginar para um ERI seja composta dessas duas pessoas mais um Diretor de *International Office* que gerenciaria os dois colegas, receberia as delegações estrangeiras e assessoraria o Reitor. Em ERIs consolidados que gerenciam muito mais alunos internacionais, haverá cinco ou seis gestores para a mobilidade, mais pessoal para os convênios, para a recepção dos estrangeiros, para a gestão financeira dos projetos, para elaborar esses projetos em rede, e ainda outros especialistas por tal ou tal rede internacional, ou por bloco regional. Chega-se, dessa forma, a grupos de 20 ou 30 pessoas, nem todas permanentes na equipe.

Por isso, o Diretor de *International Office* precisa ter um papel forte de *manager*, de gestor de equipe: deve saber trabalhar em grupo, ser atento aos problemas humanos que acontecem, poder acompanhar um pouco cada cola-

borador e às vezes assumir a tarefa de um colega para substituí-lo pontualmente ou para revisar a atividade. Para poder fazê-lo, o gestor nesse papel deve dominar todos os aspectos técnicos das atividades delegadas.

É importante considerar também que esse grupo vai acabar integrando parte da diversidade cultural dos seus interlocutores. É comum que alguns membros da equipe tenham nacionalidade estrangeira. Mesmo quando não é o caso, os ERIs tendem a atrair pessoas que gostam de viajar, dominam diversos idiomas, viveram no exterior e em regra geral apreciam certa autonomia. Outra característica das equipes dos ERIs no Brasil é que o pessoal que fala inglês e é móvel para poder viajar será provavelmente relativamente jovem – mais que a média de outros setores da administração central. A questão da idade dos gestores faz parte da problemática atual da gestão dos ERIs no Brasil: qual seria a progressão de carreira para o pessoal que já começa falando dois ou três idiomas estrangeiros e assume responsabilidades na prática muito grandes? Como conciliar esse perfil com os outros mais tradicionais encontrados na universidade? Nesse contexto, o gestor no papel de Diretor de IO tem a grande e complexa tarefa de gerir o pessoal de sua equipe.

É claro que esse problema de chefe de equipe atinge também o gestor de Relações Internacionais em seu papel de Pró-Reitor. Mas se o ERI funciona com uma dupla Pró-Reitor/Diretor de *International Office*, e no caso clássico em que um é acadêmico com mandato limitado no tempo enquanto o outro tem vocação a ser mais permanente na função e a ter dedicação exclusiva, provavelmente o Diretor será mais encarregado dessa dinâmica de grupo, sob impulso político do Pró-Reitor, que terá menos contatos diretos com a equipe. Visitei uma universidade na Inglaterra onde o *Pro-Vice-Chancellor for International Relations* ia no ERI apenas um turno por semana, para definir as prioridades com seu Diretor de *International Office*. Com certeza, nessa configuração, é o Diretor que conhece e lidera a equipe.

### 6.3. DIRETOR DE *INTERNATIONAL OFFICE* E DIRETOR DE MOBILIDADE

Outro Diretor frequentemente encontrado nos ERIs é o Diretor de Mobilidade. Obviamente, em estruturas pequenas, o Diretor de *International Office* e o Diretor de Mobilidade podem ser a mesma pessoa. Entretanto, o Diretor de *International Office*, como eu o entendo, abrange mais atividades que apenas a mobilidade estudantil. O Diretor de Mobilidade trata dos dois aspectos complementares da mobilidade estudantil: os alunos *incoming* e os alunos *outgoing*, seu registro, as informações a serem dadas a cada um etc. Se a estrutura do ERI é grande e diferencia os papéis, tanto que se chega a ter um diretor de mobilidade, muito provavelmente este terá pouca expressão política e terá um papel mais técnico.

Um exemplo de universidade que possui esses dois papéis distintos é a Universidade do Porto, em Portugal. O Serviço de Relações Internacionais é dirigido por uma Diretora (“Diretora & Coordenadora Institucional”), que depende da Vice-Reitoria para a Educação, Assuntos Acadêmicos e Relações Internacionais. O SRI é estruturado em três equipes: Equipe de Cooperação, Equipe de Projetos e Unidade de Mobilidade, que compreende a subunidade de Mobilidade IN e a subunidade de Mobilidade OUT. Existe a função específica de Coordenadora de Mobilidade, que gerencia a última unidade. Na terminologia usada neste livro, essa Coordenadora de Mobilidade tem o papel que chamo de Diretor(a) de Mobilidade.

### 6.4. ATUAÇÃO NAS REDES

Em muitas universidades europeias com algumas décadas de história de ERIs, o Diretor de *International Office* acaba tendo uma competência tão grande que ele é muito menos substituível que o Pró-Reitor. Tendo dedicação exclusiva, ao contrário do Pró-Reitor quando este é acadêmico, o Diretor poderá ter mais tempo para viagens internacionais, inclusive para representar sua universidade em consórcios ou reuniões de apresentação mútua. Acontece em particular em reuniões nas quais se trata de práticas técnicas para operacionalizar um projeto já aprovado, como, por exemplo, nas reuniões de consórcios ou redes

em que se define quantas vagas de mobilidade serão abertas, e com qual perfil, ou onde se acompanha o andamento de metas já estabelecidas.

A permanência e a competência técnica do Diretor significam também que se chega a ter uma rede de contatos mundo afora muito mais consolidada que o gestor no papel de Pró-Reitor. Esse tem a visibilidade da instituição que ele representa, mas o Diretor soma a essa visibilidade as experiências e os conhecimentos que tem acumulado por meio das colaborações técnicas. Isso lhe possibilita também eventualmente mudar de instituição para manter a mesma responsabilidade, enquanto o Pró-Reitor, que representa institucionalmente sua comunidade local, pode mais dificilmente levar essa competência a outra universidade. O cartão de visita mais político do papel de Pró-Reitor não se transfere facilmente de uma universidade a outra, enquanto as competências técnicas do Diretor o qualificam para posições mais independentes de uma dada universidade.

Concluída esta apresentação do papel do gestor de Relações Internacionais como Diretor de *International Office*, trataremos do quarto e último papel do gestor, como assessor, no capítulo seguinte.

## Capítulo 7 - O gestor de relações internacionais como assessor

O papel de assessor para o gestor pode se encontrar em duas situações diferentes, detalhadas a seguir. Nas duas, ele provavelmente terá uma equipe extremamente reduzida, talvez limitada a si mesmo. Trabalhar como assessor pode ser um sinal de pouca atuação internacional de sua universidade ou, pelo contrário, de uma universidade extremamente internacionalizada. Em todos os casos, o assessor tem um acesso direto e privilegiado à pessoa que assessorará – provavelmente o Reitor –, o que significa também uma responsabilidade grande e talvez mais direta que um Pró-Reitor que possui mais autonomia e, portanto, possivelmente mais distância em relação ao responsável final da universidade. Mesmo quando o gestor tem outros papéis no ERI – um dos três descritos anteriormente – e mesmo quando ele tem papel de Pró-Reitor, ele terá este papel também de assessorar o Reitor de forma direta e operacional em algumas circunstâncias, como, por exemplo, durante as missões no exterior.

### 7.1. O GESTOR DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS COMO ASSESSOR ESPECIALIZADO

Em uma primeira visão do papel, o gestor de Relações Internacionais enxergado como assessor será essencialmente reativo: deverá responder a demandas de quem ele assessorará após uma formação apropriada. No caso muito provável em que deve assessorar o Reitor, o gestor de Relações Internacionais deve se preocupar com um subconjunto dos assuntos técnicos detalhados no “Capítulo 4 - O gestor de relações internacionais em seus papéis técnicos”, que discutimos neste contexto específico.

No papel de assessor, o gestor de Relações Internacionais vai ter que se preocupar com o cerimonial: como se comportar em reuniões com autoridades estrangeiras? Qual idioma, qual roteiro de recepção? Quem recebe a visita na frente do prédio, quem chega em que ordem e onde se senta no local de recep-

ção? Haverá troca de presentes? Haverá foto oficial? Quem deve ser convidado? Preparar os pontos a discutir pode também fazer parte do roteiro. Mesmo se ele não tratar disso sozinho (pode haver um colega encarregado do cerimonial, por exemplo), o gestor de Relações Internacionais se envolverá nesses tópicos.

A questão dos idiomas estrangeiros será com certeza central para o gestor de Relações Internacionais nesse papel: quais idiomas estrangeiros deverão ser dominados e com qual proficiência? Ele terá que falar, telefonar, talvez escrever ou revisar documentos formais em língua estrangeira. O gestor de Relações Internacionais pode ter que assessorar o setor de convênios para identificar os responsáveis que devem ser consultados para assinar um acordo internacional, ou revisar as minutas desses textos interinstitucionais.

No caso de preparo de missões no exterior, o gestor de Relações Internacionais deverá saber quem contatar, aonde ir, e preparar os assuntos de cada encontro em função de seu interesse para sua universidade. Isso implica ter um ótimo conhecimento da comunidade interna para saber quem tem relações com qual instituição estrangeira. Conhecer também os sistemas de ensino e pesquisa no exterior, além dos órgãos de fomento estrangeiros, fará parte provavelmente de sua competência.

## 7.2. O ASSESSOR COMO CONSELHEIRO ESPECIAL

O gestor de Relações Internacionais como assessor pode na verdade ter muito mais responsabilidades, para não dizer poder, que parece à primeira vista. Primeiramente porque o ERI pode se resumir a esse papel, exercitado por uma pessoa só, se toda a universidade já está muito internacionalizada: em um cenário no qual as unidades acadêmicas gerenciam de forma autônoma suas relações internacionais, em que os alunos em mobilidade (*incoming* e *outgoing*) são matriculados e acompanhados por sistemas já configurados para tratar do nível internacional por meio das Pró-Reitorias fins, e ainda no qual as instâncias de controle da universidade também possuem a dimensão internacional, em nível da administração central se pode concentrar a gestão de todo o ERI nas mãos de um ou dois gestores. Em segundo lugar, porque o gestor de Relações Internacionais como assessor direto do Reitor pode em muitos casos ter uma atuação muito influente para complementar as ações que um ERI separado e autônomo, ou talvez que um subsetor de uma Pró-Reitoria, pode gerenciar. É



o caso, por exemplo, que conheço em duas grandes universidades no Brasil, onde a mobilidade estudantil está inteiramente concentrada na Pró-Reitoria de graduação. O gestor de Relações Internacionais tem um papel forte, como assessor, mesmo sem ter uma estrutura grande de ERI. Em vários aspectos o gestor como assessor é um Pró-Reitor de Relações Internacionais sem Pró-Reitoria – sem Diretor de *International Office* e sem equipe –, o que não impede que ele tenha o papel de conselheiro político que o Pró-Reitor teria.

Deparei-me uma vez com uma universidade norte-americana que mandou sucessivamente duas delegações visitar o Reitor da UFRGS: uma liderada pela *Associate Vice-Chancellor for International Engagement and Global Strategies* (que é chamado neste livro de Pró-Reitor de Relações Internacionais) e outra pelo *Senior adviser for International Affairs* (o Assessor de Relações Internacionais). Esse *adviser* dependia direta e exclusivamente do gabinete do Reitor.

O caso foi muito rico em conclusões: primeiramente, a profusão de funções da *Associate Vice-Chancellor* revela a legitimidade política a ela transferida pelo Reitor: ela é responsável pela estratégia e também pelo “engajamento internacional” de sua universidade. Segundo, o Reitor possui também um “assessor especial”, *senior*, ainda por cima (e de fato o senhor era uma pessoa muito experiente), independente da Pró-Reitoria. Por mais que seja complicado nesse caso para o parceiro estrangeiro (eu) entender a articulação entre os dois e qual é o interlocutor que fala pela universidade, a divisão de tarefas faz sentido se o Reitor precisa de uma pessoa (e uma só) cuja função seja intermediar os contatos entre seu gabinete e um ERI que, provavelmente, se tornou muito grande e autônomo. Aliás, é a situação nas estruturas diplomáticas nacionais: o governo brasileiro tem um ministério dedicado às Relações Internacionais, e a presidência da república tem um assessor especial para assuntos diplomáticos. Conforme eu esbocei na Introdução, é de se meditar se o assessor, nesse caso, não acaba tendo mais poder que quem lidera, talvez em tempo parcial, um Escritório de Relações Internacionais imenso.

No caso da mesma universidade, eu trabalhei também em vários momentos com outros gestores de Relações Internacionais e, em particular, com uma *International Projects Manager* que dependia da *Associate Vice-Chancellor*. Foi ela que manteve a maior continuidade no relacionamento com minha universidade, em particular quando trocou a *Associate Vice-Chancellor* (e o Reitor). Esse caso ilustra como interagi com gestores diferentes da mesma universidade, cada um

personificando um papel diferente (assessor, Pró-Reitor e técnico), porém trabalhando em coordenação para acertar a parceria conosco.

Por fim, e por coincidência total, acabei encontrando, mais de dois anos depois de nosso primeiro contato, o ex-Reitor dessa universidade, que tinha mudado de cidade e tinha sido contratado para liderar outra instituição. Na oportunidade, encontrei também, junto, o gestor “assessor especial”. Esse ex-Reitor, dirigente de outra instituição, para vir em missão no Brasil, tinha chamado seu ex-assessor devido ao conhecimento imenso que ele tinha das colaborações acadêmicas com nosso país. Realmente, o gestor como assessor pode ser a pessoa que concentra a experiência.

Após discutir os diversos papéis técnicos potenciais do gestor de Relações Internacionais, já temos uma visão abrangente da diversidade de atribuições que a função pode implicar. Para concluir esta série de quatro capítulos, quero aqui repetir que não acho possível que uma pessoa assuma todos esses papéis, pelo menos não ao mesmo tempo. O objetivo principal é incentivar o leitor a refletir sobre todos os potenciais papéis, estabelecer quais são relevantes para sua instituição e para ele, e discutir com seu responsável quais exatamente devem ser priorizados, e com qual equipe. Com o passar do tempo, o gestor pode evoluir entre papéis, ou o ERI pode crescer com novos gestores que assumem os papéis que se tornam mais importantes.

Entretanto, além desses papéis específicos ao gestor de Relações Internacionais, ainda podemos apresentar uma série de competências que me parecem importantes para o bom desempenho da função. É o objetivo do próximo capítulo.

# Capítulo 8 - As *soft skills* do gestor de relações internacionais

Neste capítulo, não se discute mais acerca dos papéis do gestor de Relações Internacionais, e sim de algumas competências que ele deve ter ou desenvolver. Muitas delas são óbvias e nem tão específicas ao gestor de Relações Internacionais, pois são necessárias em qualquer atividade que pede responsabilidade, para não dizer de qualquer pessoa responsável. Entretanto, acho útil que o gestor de Relações Internacionais reflita também sobre essas competências não técnicas, que complementam os papéis que ele pode exercer e decorrem deles.

## 8.1. CONFIABILIDADE

A confiabilidade que o gestor de Relações Internacionais deve inspirar (e possuir) é fundamental, independentemente dos papéis exatos que ele exerce.

Uma das palavras-chave que sempre volta para definir as bases das relações internacionais entre universidades é “confiança”: por serem de países diferentes – com idiomas diferentes, estruturas de Ensino Superior diferentes, validação e acreditação de diplomas diferentes – duas universidades devem antes de qualquer coisa estabelecer um clima de respeito e de confiança mútua, e ter um canal para dialogar.

A confiança passa por uma série de fatores que mudam também de uma região para outra. A história da instituição, seu tamanho, sua natureza pública ou privada, seu foco na pesquisa ou não, sua posição em *rankings*, são alguns deles. Entretanto, em algum momento surge a questão da identificação de uma ou de algumas pessoas que servirão de representantes e contatos na IES. O gestor de Relações Internacionais tem naturalmente esse papel. Ele não é o único a tê-lo: o Reitor é outro exemplo óbvio.

Por isso, o gestor de Relações Internacionais deve ser rigoroso e confiável (*reliable*). Não estou me referindo aqui a uma ética acadêmica básica que se espera de qualquer pessoa responsável, mas de características que podem

parecer detalhes insignificantes em outros contextos acadêmicos, mas que são determinantes para o RI: atender e responder aos *e-mails*, por exemplo; saber se apresentar; ter cartões de visita; entender que a autoridade que o gestor pode ter internamente pode ser totalmente ignorada no exterior, seja porque o sistema e a cultura diferem lá, seja por desconhecimento; saber delimitar exatamente até onde pode se engajar e explicar educadamente o que não será possível fazer. Todas essas características devem ser bem claras para o gestor de Relações Internacionais.

Só para frisar um ou outro caso, a questão dos *e-mails* é interessante: se alguém em uma universidade ignora ou adia a resposta a um *e-mail* interno, pode ser chato para a pessoa que escreveu a mensagem inicial, mas esta terá, em geral, outra forma de alcançar o destinatário silencioso: vai telefonar, vai falar com um colega, ou simplesmente vai encontrá-lo um dia no corredor. Ter a mesma atitude com um correspondente estrangeiro simplesmente o levará a passar a ignorar o gestor de Relações Internacionais e a IES que ele supostamente representa. O mesmo comportamento, totalmente benigno, em um caso leva a uma simples perda de tempo, e no outro, a uma consequência radical.

Os cartões de visita frequentemente parecem ridículos aos acadêmicos, o que está certo: para eles o “cartão” é o artigo de pesquisa, que inclui o nome da pessoa, um *e-mail* de contato e (sobretudo) um concentrado da pesquisa de ponta da pessoa. Em conferência, encontram-se pesquisadores com um contexto comum e uma cultura “normalizada” pelo assunto de pesquisa. Já o gestor de Relações Internacionais, em suas reuniões, pode encontrar em dois ou três dias cinquenta ou sessenta pessoas, de dezenas de países diferentes, com nomes frequentemente desconhecidos e às vezes em alfabetos incomuns para ele. O cartão de visita e a sistemática de entregá-lo a quem encontra, nesse contexto de Relações Internacionais, não somente faz sentido, mas é obrigatório para não ser esquecido alguns minutos depois do encontro.

A questão da confiabilidade passa também pela capacidade em não prometer muito ao estrangeiro que busca uma parceria, mas conseguir fazer o prometido... ou então explicar clara e objetivamente que a parceria não será possível. Minha pequena experiência nessa questão mostra que muitos de meus contatos acabaram gostando quando eu expliquei, depois de anos de tentativas às vezes, que não íamos conseguir concretizar tal ou tal parceria devido ao envolvimento dos acadêmicos competentes em outros projetos. Apesar da

resposta negativa, eles se sentiram respeitados e de certa forma incentivados a tentar outra vez a parceria em outra base.

## 8.2. PROMOÇÃO DA UNIVERSIDADE

Depois de ter insistido sobre a necessária confiabilidade do gestor de Relações Internacionais, passemos a outra competência que pode parecer antagônica à primeira vista: ele deve saber promover sua universidade.

Obviamente, a promoção correta não é contraditória com a confiabilidade. Pelo contrário, o gestor confiável faz uma promoção convincente e razoável. Reciprocamente, ao promover de forma convincente sua instituição, o gestor ganha confiabilidade ante os parceiros estrangeiros.

O gestor terá que convencer da qualidade de sua instituição: para que estrangeiros venham estudar ou pesquisar em sua universidade; para que sua instituição seja convidada a participar de projetos internacionais; para garantir o nível de qualidade das formações providas no Brasil; para tudo isso, de alguma forma o RI deve ter as competências técnicas necessárias para apresentar com qualidade e clareza os pontos fortes de sua instituição, e usá-los para construir uma parceria. Não se trata de fazer propaganda enganosa – embora de vez em quando alguns RIs exagerem com a promoção dos charmes turísticos de sua região –, mas de ter conhecimento dos pontos fortes que motivem estrangeiros a trabalhar com sua IES, e de saber expô-los.

Lembro de uma missão no exterior em que eu me encontrava com alguns colegas gestores de Relações Internacionais. Durante o jantar, um parceiro alemão nos perguntou sobre a crise econômica no Brasil, uma pergunta vaga que podia ser interpretada de várias formas. Muito rapidamente, em algumas frases cada vez mais fortes, dois dos colegas brasileiros chegaram a concluir de forma muito definitiva que, diante da situação terrível, muito em breve nossas parcerias internacionais iriam acabar. (A situação aconteceu em 2015.) Chegou um momento no qual o professor alemão, visivelmente surpreendido com a veemência da resposta que tinha provocado, passou a manifestar, ele, que confiava mais nos aspectos positivos do Brasil que os dois brasileiros. Não quero dizer que os colegas RIs brasileiros nessa situação deveriam ter escondido suas opiniões, ou fugido da discussão de dificuldades que, de qualquer forma, os estrangeiros que queriam trabalhar com nossas universidades conheciam. Saber

explicar os problemas faz parte da confiabilidade que eu mencionei que o gestor de Relações Internacionais deve manifestar. Mas chegar a um ponto em que é o parceiro estrangeiro que passa a valorizar mais o Ensino Superior brasileiro que o gestor nacional é problemático.

A promoção de sua universidade leva a outra questão para o gestor. Independentemente do ponto de vista no Brasil sobre a mercantilização do Ensino Superior, é fato que ele é considerado mercadoria e fonte de lucro em vários outros países<sup>22</sup>, alguns destes sendo muito importantes em termos de pesquisa ou de ensino de excelência. Ao trabalhar com IES desses países, com total e absoluta naturalidade da parte deles, o gestor brasileiro se depara com *international recruiters* e com empresas que lhe “oferecem serviços” (pagos), por exemplo, para participar de feiras de contratação de alunos estrangeiros. Assim como qualquer prática sociocultural, essa pode ser julgada contrária a seus próprios valores, mas deve ser também considerada como um dado objetivo da realidade mundial. O gestor de Relações Internacionais pode se negar a trabalhar com esses parceiros (mas isso significa decisões pesadas em termos de parcerias com universidades de ponta); ou, pelo contrário, ele pode adotar totalmente essa forma de trabalhar, por concordar com ela; ou, ainda, ele pode tentar chegar a um ponto de equilíbrio e compatibilizar seus critérios éticos e legais locais com parceiros, inclusive comerciais, mas que não passem de alguns limites definidos pela universidade do gestor brasileiro. Por exemplo: minha universidade é pública e gratuita, e não assinamos convênio de mobilidade com instituições que cobriam taxas de matrícula. Em alguns casos, nós não aceitamos uma parceria prestigiosa por “incompatibilidade” entre nossos respectivos custos de estudos; mas em muitos casos conseguimos negociar e obter gratuidade para nossos alunos.

### 8.3. DIPLOMACIA

A diplomacia é mais uma característica que se espera logicamente de qualquer responsável. No caso do gestor de Relações Internacionais, ela adquire outra dimensão.

---

22 O Reino Unido ou a Austrália, por exemplo, publicam documentos de análise prospectiva sobre o impacto do Ensino Superior no PIB nacional.

O gestor de Relações Internacionais deve achar um meio-termo, uma forma de parceria mutuamente interessante, entre sua universidade e outra, ambas tendo estatutos de poderes, no sentido de que podem influenciar e ter um certo controle sobre suas ações e seu ambiente, que defendem seus interesses e entendimentos. As universidades têm poder científico, têm um poder que vem do prestígio acadêmico – basta visitar uma universidade que possui uma galeria de retratos de prêmios Nobel para se sentir intimidado – e têm poder político às vezes: considere o caso das universidades prestigiosas situadas nas grandes capitais mundiais, que frequentemente formam as elites governamentais, em Washington, Londres, Paris, Buenos Aires ou Brasília. Uma Reitora inglesa um dia me falou de seu colega Reitor de uma das mais conceituadas universidades do país, dizendo: “Ele não tem muito problema de orçamento. Ele tem o número de celular do ministro, da época em que eram estudantes juntos”. Por fim, as universidades têm um poder econômico, poder que vem do seu tamanho, simplesmente: as grandes universidades no Brasil são maiores que muitas cidades do país. E uma universidade como a Universidad de Buenos Aires é tudo isso junto.

O gestor de Relações Internacionais precisa, portanto, de uma competência diplomática: deve defender sua instituição e se basear em suas forças, para valorizá-la o máximo possível; mas deve também reconhecer o poder do parceiro, seu direito igual e seus meios diferentes para exercer sua atividade e defender seus interesses. E como, diferentemente do que acontece entre Estados, não há outro recurso que não seja a negociação, se a diplomacia falha, não se chega a avanço nenhum. Já ouvi propostas de “parcerias” que julguei no momento quase insultantes; e não tenho dúvida que já tive um comportamento que foi avaliado como arrogante e talvez até inapropriado por alguns contatos estrangeiros. Em alguns casos muito interessantes, o tempo e os contatos repetidos possibilitaram superar essas primeiras impressões até o ponto de conseguir, anos depois, brincar ao lembrar de algumas conversas iniciais.

É interessante também notar que essa competência diplomática se faz necessária em todos os papéis do gestor, não somente no papel político: quem trata dos alunos estrangeiros em mobilidade *incoming*, quem organiza missões no exterior, quem recebe delegações ou discute convênios: todos esses papéis do gestor de Relações Internacionais o obrigam a superar exigências estran-

geiras às vezes difíceis de entender em um primeiro momento e a achar um meio-termo com o que se faz em sua instituição local.

## 8.4. MULTICULTURALIDADE

Junto com a dimensão diplomática da função, a gestão de Relações Internacionais necessita trabalhar frequentemente em ambiente multicultural, por motivos externos e internos ao ERI. Por isso, é importante que o gestor tenha tido uma experiência de vivência no exterior; e quanto maior, melhor; quanto mais diversificada, melhor. Existe inclusive certo risco para o gestor em ter tido “apenas” uma experiência em um país único, pois a tendência é grande de extrapolar o único caso de idioma estrangeiro e de vida no exterior conhecido a “todos os estrangeiros”. A vivência precisa ser de mais de algumas semanas, pois o RI deve ter se integrado, na medida do possível, ao país onde foi morar.

Uma das fontes de equívoco que encontrei na prática é com as pessoas que procuram no ERI o lugar onde trabalhar para ter essa experiência pela primeira vez. Conforme escrito no capítulo introdutório, o ERI é o local onde se gerencia certa forma de multiculturalidade. Obviamente, ao gerenciá-la, se convive, se pratica e se desenvolve a multiculturalidade. Entretanto, assim como é ilusório achar que se pode ser gestor de Relações Internacionais para aprender um idioma estrangeiro do zero, da mesma forma o tempo necessário a adquirir a competência para trabalhar em um ambiente multicultural me parece tão grande que será dificilmente compatível com a atividade de gestão. Em particular, o gestor não terá tempo para as experiências prolongadas no exterior que realmente possibilitam se familiarizar com culturas estrangeiras. O gestor que não teve essa experiência antes de iniciar sua atividade no ERI terá seu espaço de trabalho, mas por um tempo considerável será limitado a uma visão muito parcial quando interage com estrangeiros.

Como já foi mencionado em outra parte deste livro, a questão da multiculturalidade pode ser uma problemática interna ao ERI, uma vez que frequentemente este integra em sua equipe estrangeiros e colegas que têm ampla experiência no exterior. Muitos estudos sobre liderança têm se debruçado sobre a questão da multiculturalidade em grupos e de sua gestão: é importante passar não somente a enxergar e aceitar as diferenças culturais, mas também a sistematicamente considerar o que elas podem trazer de positivo.



Assim como no caso do domínio de idiomas estrangeiros, essa competência, que me parece importante ter para iniciar o trabalho no ERI, leva, no Brasil, a uma dificuldade grande, devido à relativa raridade que é, ainda hoje, a pessoa que teve experiência de vida no exterior e trabalha em uma universidade. Pe-de-se aos gestores de RI atuais que iniciem um processo para chegar à situação de internacionalização que levará a ter muito mais profissionais formados com uma experiência internacional. Até o processo ter avançado e se desenvolvido durante anos, os ERIs sofrerão de escassez de pessoal com experiência prévia.

Felizmente, a cultura brasileira é muito aberta e já inclui uma diversidade muito ampla, o que facilita o trabalho de um gestor de Relações Internacionais que não teria experiência multicultural internacional grande.

## 8.5. MULTIDISCIPLINARIDADE

Uma discussão também recorrente em relação ao gestor de Relações Internacionais é o perfil e a formação que ele poderia ter, ou deveria ter. Na ausência de formações específicas, e frente a competências ainda muito adquiridas pela prática, haveria um perfil mais apropriado para o gestor? Alguns diplomas iniciais seriam mais propícios?

A resposta não é unívoca. Conheço dezenas, talvez centenas, de gestores de Relações Internacionais em muitas universidades brasileiras. Conheço colegas que são formados em Engenharia, em Filosofia, em História, em Física, em Química, em Linguística, em Línguas Modernas, em Computação e obviamente em Educação. Uma colega minha era Musicóloga. A Engenharia de Produção traz competências para estruturar o ERI e definir e acompanhar políticas muito interessantes. Pessoas formadas em Direito Internacional têm naturalmente uma competência que vai beneficiar o ERI, por exemplo, na questão dos convênios. Conheço alguns poucos gestores (apenas dois) formados em Relações Internacionais. A título individual e talvez por afinidade própria, eu me impressionei muito com ambos, mas não me parece que obtiveram resultados significativamente diferentes de outros gestores tendo sua função, com outra formação de origem. Não se pode encontrar na prática nenhuma tendência clara.

Ainda por cima, defender que tal ou tal área do conhecimento é mais propícia a gerenciar a internacionalização me parece um perigo intelectual,

pois, assim como cada área possui seus argumentos para se achar fundamental na universidade, cada uma possui seus argumentos para se achar naturalmente no centro da internacionalização: a Matemática ou a Física são “uma linguagem universal”; as Engenharias “sempre participaram da mobilidade estudantil”; a Computação “é a base da comunicação internacional no século 21”; a Educação “reflete sobre os desafios do Ensino Superior e, em particular, em nível internacional”. Quanto ao curso de “Relações Internacionais”, seu próprio intitulado parece o predestinar para o ERI.

Por ser um trabalho de gestão, o que mais me parece importante seria uma formação inicial em administração (pública, no caso de minha universidade). Para parte dos papéis técnicos, é mais fácil identificar uma formação inicial apropriada, como tradutor ou bacharel em Direito (no caso dos convênios, por exemplo). Mas, de qualquer forma, o gestor de Relações Internacionais deve trabalhar de forma multidisciplinar com todas as áreas do conhecimento, não somente de sua universidade em seu país, mas de forma maior com as formações frequentemente diferentes de outros países. Acho muito mais difícil às vezes ultrapassar o viés próprio a sua área de formação inicial que se beneficiar de um dado diploma.

A multiplicidade de papéis que o gestor de Relações Internacionais pode assumir tem como causar confusão. Ao concluir este livro, tento sintetizar alguns trechos que me parecem que apareceram repetidamente como sendo necessários ao gestor de Relações Internacionais. Também cabe, para encerrar, se perguntar se essa confusão é própria ao trabalho no ERI, ou reflete apenas a dificuldade em ser gestor da uma grande instituição como é a universidade. Por fim, discuto a necessidade de haver gestores de Relações Internacionais nas Instituições de Ensino Superior brasileiras.

## **9.1. SÍNTESE: O QUE SE ESPERA DO GESTOR DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS?**

Ao diferenciar e definir de forma tão clara quanto possível os papéis do gestor de Relações Internacionais, e em particular seus quatro fundamentais (Assessor; político, como Pró-Reitor; Diretor de IO; e técnico, com todos os desdobramentos possíveis), espero provocar uma reflexão do leitor interessado para que ele veja mais nitidamente o conjunto de opções que ele tem e as competências que ele entende que possui para assumi-las. Conheço gestores de Relações Internacionais que só querem trabalhar com alunos em mobilidade e outros que não querem conversar com aluno nenhum. Conheço gestores de Relações Internacionais que dominam mais de seis idiomas estrangeiros e outros que só falam português. Conheço gestores de Relações Internacionais que não se sentem capazes de fazer uma apresentação em público, outros que excelsam na representação, mas odeiam os procedimentos internos. Conheço alguns que viajam muito, outros que nunca saem de sua universidade. Todos contribuem de uma forma ou de outra no ERI por meio de um dos papéis que defini, porém, obviamente, limitados em função de suas escolhas.

A multiplicidade dos papéis possíveis para um gestor também torna óbvia a necessidade de compor uma equipe de gestores para complementar as competências. Considero que todo gestor pode ter que assumir todos os papéis aqui

discutidos, dos mais políticos aos mais técnicos, e que há uma continuidade entre eles, mas com certeza há necessidade de distribuir os papéis entre mais de uma pessoa. Com a introdução de uma equipe, o papel de Diretor de *International Office* passa a ser central.

## 9.2. QUAIS CAPACIDADES SÃO IMPORTANTES PARA SER GESTOR DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS?

Este livro propôs uma definição da função de gestor de Relações Internacionais e a discutiu em vários aspectos. Em sua versão mais abrangente, ela seria: “*Atender à necessidade em antecipar, induzir, e gerir ações acadêmicas internacionais em sua universidade, seja em resposta a propostas se oriundas do exterior ou de iniciativas nacionais com fins internacionais, seja para propor colaborações a atores estrangeiros. A função pede uma integração de mais de uma missão fim da universidade.*” (cf. a seção “2.2. UMA DEFINIÇÃO EMPÍRICA DA GESTÃO DAS RELAÇÕES ACADÊMICAS INTERNACIONAIS”). Tendo discutido acerca dos vários papéis do gestor de Relações Internacionais, acredito que o leitor se convença que todos, de uma forma ou de outra, se enquadram na definição. O gestor de Relações Internacionais que gerencia mobilidade estudantil *outgoing*, o gestor de Relações Internacionais que recebe delegações, o gestor de Relações Internacionais que gerencia a equipe e a capacita deve se reconhecer na definição genérica que foi dada da função.

Para atuar como gestor de Relações Internacionais, é, portanto, imprescindível se reconhecer em pelo menos um, e em geral vários, dos papéis aqui descritos, bem como se sentir à vontade com boa parte das *soft skills* discutidos no “Capítulo 8 - As *soft skills* do gestor de relações internacionais”: confiabilidade, capacidade para promover sua IES, diplomacia, familiaridade com multiculturalidade e multidisciplinaridade. Não me parece obrigatório dominar todas essas capacidades, assim como não é obrigatório assumir todos os papéis. Talvez nem seja possível. Porém, é-me igualmente claro que, quanto mais abrangente for o conjunto de papéis exercitados pelo gestor de Relações Internacionais, mais ele precisará do leque amplo de competências.

Em linhas gerais, o gestor de Relações Internacionais deve estar confortável com a perspectiva de prover uma resposta a solicitações ou propostas que

virão de estrangeiros, e de convencê-los em aceitar sua parceria. A solicitação pode ser alguma coisa muito técnica como, por exemplo, o pesquisador estrangeiro que precisa de uma carta-convite para um visto. Pode ainda ser alguma coisa ampla e política como a criação de um laboratório internacional transdisciplinar. Pense nos casos difíceis, não nos pedidos simples. O caso simples é o estrangeiro que fala inglês ou espanhol, tem tempo e está muito motivado para trabalhar com brasileiros. Para um caso desses, rapidamente um gestor consegue determinar o que fazer. O desafio e a competência a desenvolver é a capacidade de adaptação total para situações nas quais até as motivações do estrangeiro não são claras... Para não falar do seu comportamento, do seu idioma, ou do próprio pedido.

Em diversos momentos foi discutido se o gestor de Relações Internacionais deve ser professor ou não, e ter pós-graduação. Se sua instituição é orientada à pesquisa e possui uma forte atuação nessa dimensão, ter uma formação de pesquisador com certeza ajuda, se não é necessária.

### **9.3. AS ESPECIFICIDADES DO GESTOR DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

Muitas das capacidades discutidas neste livro não são exclusivas do gestor de Relações Internacionais. Em vários aspectos, um gestor universitário que trabalha com pesquisa ou com ensino, ou um diretor de faculdade, chega a conclusões parecidas: precisa ser autônomo, confiável, flexível, exercer liderança etc. Esse conceito mesmo de liderança abrange muitas das outras capacidades listadas. Afinal, o problema de ser gestor de Relações Internacionais não se resumiria à questão de exercer liderança universitária?

Acredito que a resposta seja negativa. É tautológico escrever que o gestor de Relações Internacionais trata de Relações Internacionais, mas essa obviedade torna a função distinta do caso de outros gestores na universidade. As Relações Internacionais implicam dois aspectos: interagir potencialmente com o mundo inteiro e fazê-lo dentro de um entendimento abrangente da universidade.

Outros gestores se limitam a uma das finalidades acadêmicas da universidade e trabalham verticalmente nela, em profundidade. Ou, quando suas funções os levam a ter uma visão “horizontal” da universidade, eles a usam para tratar de uma questão mais específica.

No primeiro caso, considerem-se as Pró-Reitorias acadêmicas: elas têm papéis fins na universidade e são em muitos aspectos mais importantes individualmente que o escritório de Relações Internacionais. Porém, cada uma se limita a apenas uma das atividades fins. Mesmo nos casos em que há sobreposição (por exemplo: Pesquisa e Pós-Graduação, ou Extensão e Graduação, que podem ambas gerenciar atividades de alunos de graduação sob a orientação de professores), mesmo quando a atividade pede uma visão ampliada da vida acadêmica, ela é limitada àquela atividade. O tipo de liderança necessário é diferente para o gestor de cada uma dessas atividades fins, aliás: não é a mesma coisa dialogar com pesquisadores ou com alunos de graduação.

No segundo caso, considerem-se as Pró-Reitorias não acadêmicas: gestão de recursos humanos, planejamento, gestão financeira, gestão da vida estudantil ou da infraestrutura, ensino a distância... Muitas dessas interagem horizontalmente com toda a universidade. É o caso, por exemplo, da Pró-Reitoria de planejamento, que deve fomentar ações de todos os segmentos e unidades. Entretanto, em todos os casos, esses setores administrativos da universidade trazem à comunidade um conjunto de serviços mais específicos que o que o ERI faz.

Essa diversidade extrema de questões acadêmicas a serem tratadas pelo gestor de Relações Internacionais o obriga a se deparar com “todas as situações”. É difícil para o ERI concentrar suas atividades e seus serviços sobre um subconjunto de ações acadêmicas (por exemplo: apenas a mobilidade na graduação, ou apenas receber as delegações), pois os visitantes estrangeiros batem literalmente na porta do setor para ter os mais diversos contatos com a universidade. Ou, de forma simétrica, são os membros da comunidade acadêmica interna, de toda e qualquer origem, que batem na porta do ERI para saber de possibilidades de parceria com outro país.

O gestor de Relações Internacionais deve considerar a universidade tanto horizontal como verticalmente e ainda por cima relacionar essas inúmeras conexões internas com as não menos imensuráveis colaborações internacionais possíveis. Essa visão, ilustrada na seção “5.4. PODE-SE DEFINIR UMA POLÍTICA OLHANDO PARA O MAPA?” como um conjunto de recortes das três dimensões fins da universidade, é o diferencial das Relações Internacionais.

O cruzamento entre as diversidades que o gestor de Relações Internacionais deve intermediar não torna sua tarefa apenas “um pouco mais abrangente” que no caso de outro setor. Tem um efeito não linear, como se diria em teoria

da complexidade, que acontece de forma quase misteriosa quando as conexões entre as redes internas e externas se concretizam. Formalizar esse fenômeno, defini-lo e sistematizá-lo por meio de uma série de procedimentos técnicos não me é possível ao concluir este texto. Pode ser por falta de experiência. Pode ser também que esse ponto último da atividade de gestão não seja mecânico e que fuja dos procedimentos, tendo mais a ver com a criatividade que com a gestão administrativa. O gestor de Relações Internacionais, exposto à diversidade interna e externa, pode, sem que eu saiba como, provocar ideias novas para sua instituição que outros gestores da universidade talvez não tragam tanto.

#### **9.4. A DIMENSÃO TEMPORAL DO GESTOR DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

Ainda em conclusão desta discussão, destaca-se o quão a temporalidade do gestor de Relações Internacionais é grande – ou, dito de outra forma, como ele leva tempo para produzir efeitos. Tornar-se gestor de Relações Internacionais leva anos, em qualquer um dos papéis descritos neste livro. Lembro, por exemplo, das necessidades linguísticas para os papéis técnicos e políticos, que não serão supridas em algumas semanas de capacitação. Minha experiência com vários gestores é que um papel técnico leva no mínimo dois semestres para ser bem dominado e mais um ou dois para que a pessoa comece a ter autonomia. É certamente o caso para todas as atividades que são recorrentes semestralmente (matrícula de alunos, participação em eventos internacionais etc.), pois naturalmente se precisa repeti-las várias vezes até ter adquirido a experiência.

O papel político leva mais tempo ainda a ser entendido e pode variar significativamente durante o período de aprendizagem se a política nacional relativa ao Ensino Superior muda, ou se internamente na universidade as condições de gestão mudam. Eventos anuais, importantes para o gestor de Relações Internacionais como Pró-Reitor, precisam ter sido vivenciados duas ou três vezes. É o caso, por exemplo, de missões no exterior como integrante de uma delegação nacional de RIs de outras universidades brasileiras. Alguns eventos importantes só acontecem a cada quatro anos, ou de forma mais pontual ainda, como as Conferências Regionais sobre o Ensino Superior da Unesco, a cada dez anos. Ainda há oportunidades únicas, como a visita de um chefe de Estado ou uma cúpula de ministros que podem envolver o gestor de Relações

Internacionais. Todas essas experiências muito ricas se acumulam, mas levam anos até surtir efeito.

Um dos colegas gestores de Relações Internacionais que mais admiro no Brasil me parece que levou cerca de dois anos para se sentir à vontade em sua função.

Em meu caso, considero que comecei a me sentir mais confortável depois de três anos – mas foi um momento em que mudaram as condições externas à minha gestão, o que levou a necessitar de mais tempo para me conformar de novo. Ademais, algumas experiências das mais importantes em minha “formação pela prática” aconteceram em meu quinto e sexto ano de gestão – e antes destas eu nem imaginava o quão elas poderiam me providenciar novas competências e ideias. Ao entrar em meu sétimo ano de gestão, ainda aprendo ou defino procedimentos técnicos todo mês.

Posso ainda citar um colega diretor de Relações Internacionais, de uma das maiores universidades do Brasil, que me disse um dia: “Vivem me perguntando como eu consigo fazer tanta coisa. A resposta é simples: sou RI há mais de 12 anos! “

Independentemente do domínio individual das competências necessárias, existe um aspecto externo que leva o gestor de Relações Internacionais a só ser relevante numa escala de tempo grande: se uma instituição estrangeira contata sua universidade para estabelecer uma parceria, será para atividades duradouras. Um país estrangeiro não vai investir no Brasil por alguns meses. Um projeto Erasmus+ significa três anos de envolvimento direto, com pelo menos dez meses de preparo prévio do projeto e mais alguns meses depois de seu encerramento para a prestação de contas. Um centro de pesquisa com fundo estrangeiro sediado no Brasil será instalado por oito ou dez anos no mínimo. Trabalhei na criação de dois, e o processo levou mais de dois anos até ter os centros aprovados. Ainda por cima, esse tipo de parceria internacional só será iniciado, e possível, com gestores no Brasil que tenham uma experiência reconhecida e os quais a instituição estrangeira acredita que estarão participando na gestão durante anos, seja em nível político, seja mais ainda em nível técnico, pois sem a permanência destes a parceria não se sustentará.

Isso significa que, tanto do ponto de vista da universidade que investe em gestores de Relações Internacionais, como do próprio gestor que inicia suas atividades, deveria haver pouco interesse em se engajar de forma tímida, “para



ver se funciona”. O investimento individual ou institucional deve ser feito, se é feito, tendo em vista que se tratará de anos e anos de construção, com certeza passando do tempo de uma gestão individual. Ora, como relata a pesquisa efetuada pela OBIRET,<sup>23</sup> relatada no Capítulo 3 de Gacel-Ávila & Rodríguez-Rodríguez (2018), a permanência média dos gestores de Relações Internacionais na América Latina e Caribe é de quatro anos.

## 9.5. PRECISAMOS NO BRASIL DE GESTORES DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS?

Chegando ao termo desta reflexão, eu gostaria de provocar o leitor interessado pelo assunto da gestão das Relações Internacionais e voltar a ser crítico sobre seus papéis. Afinal, uma IES no Brasil, em 2018, precisa mesmo de gestores de Relações Internacionais?

Se nós nos compararmos com outras regiões do mundo, encontram-se imediatamente elementos para uma resposta positiva: as grandes universidades mundiais possuem ERIs e gestores, inclusive dissociando os papéis descritos neste livro em várias pessoas.

Entretanto, uma olhada mais atenta leva a modalizar essa resposta. Na Europa, é nítida a relação histórica dos ERIs com as evoluções de trinta anos do programa Erasmus, o qual, por sua vez, faz parte do processo de integração regional da União Europeia. Não temos nada parecido na América Latina. Mesmo nas épocas de progresso econômico e social, e mesmo quando uniões de países da região têm sido facilitadas, não se chegou nem perto do início da integração europeia. (E conheço muitos analistas que defendem que o processo de integração europeu não é relevante como modelo para a América Latina e Caribe.) A mobilidade estudantil e a aproximação dos sistemas de Ensino Superior são ordens de magnitude menores na América Latina e Caribe que na Europa – sem julgamento de mérito sobre as duas situações, que têm suas vantagens e inconvenientes, mas é fato que nossa situação é muito diferente. O que pode ter justificado os ERIs na Europa se encontra no Brasil, em 2018, mas de forma ainda muito embrionária.

Em países anglo-saxões, o Ensino Superior tem um componente econômico muito explícito. Ainda por cima, os Estados Unidos, mas também a

---

23 Disponível em: <<http://www.obiret-iesalc.udg.mx/es>>. Acesso em: 27 out. 2018.

Austrália ou o Canadá, são polos de atração de alunos estrangeiros que vêm do mundo inteiro. Portanto, por motivos talvez diferentes dos países europeus, porém muito fortes também, é natural que tenham estruturas para divulgarem-se no mundo afora, captar alunos e ter serviços para integrar os estrangeiros em suas universidades (muito mais para matricular alunos que vão se diplomar que para mobilidade acadêmica, inclusive). Também desse ponto de vista, o Brasil se encontra numa situação muito diferente, e nele em particular as IES públicas, gratuitas e sem finalidades comerciais, que provavelmente não precisam dos mesmos serviços de ERI.

Portanto, a comparação internacional pode nortear nosso desejo de desenvolver setores de Relações Internacionais no Brasil, liderados por gestores, mas claramente nossa situação singular leva a limitar nossas necessidades. Poder-se-ia concluir que a gestão da internacionalização não é prioridade do Ensino Superior brasileiro em 2018. Eu acho importante destacar que essa argumentação é reversível e pode passar a apoiar o desenvolvimento dos ERIs, quando se considera o papel de decisão política que o gestor de RI pode ter: desenvolver equipes aptas a tratar da internacionalização, de forma proativa, é também uma forma de sair do círculo vicioso de dependência de países estrangeiros e de seus sistemas de Ensino Superior, para se chegar a parcerias verdadeiramente igualitárias. Se é verdade que o Brasil e a América Latina, hoje, não dispõem das ferramentas e dos programas (inter)nacionais que outras regiões possuem, é também verdade que, enquanto não dispusermos de pessoal capacitado e pronto a gerir essas ferramentas, elas não surgirão.

Independentemente de nosso ritmo de adequação ao processo, a internacionalização está em andamento, e nossas universidades precisam se preparar e ter uma reflexão estratégica para se posicionarem ante esse movimento. Isso passa por gestores de Relações Internacionais competentes – talvez não tão numerosos como nos ERIs europeus, talvez para exercer apenas parte dos papéis aqui descritos, e com certeza também formados para levar em consideração nossas especificidades regionais, mas as universidades brasileiras não podem deixar de tê-los. Ainda por cima, as universidades que conseguiram engajar alguns gestores nas experiências que foram o Ciência Sem Fronteiras, de 2012 a 2016, ou o programa Erasmus Mundus, de 2009 a 2017, se beneficiaram de uma época de imenso protagonismo do Brasil acadêmico no mundo inteiro e

seria uma perda imensa sacrificar e esquecer para recomeçar do zero daqui a alguns anos.

Os gestores de Relações Internacionais e as universidades que têm um corpo formado de gestores precisam persistir em seu esforço para exercer seu lugar no concerto acadêmico internacional. Há uma demanda de muitos países estrangeiros às universidades no Brasil para contribuir com sua ciência e suas experiências específicas de ensino, de pesquisa e de extensão. Cabe-nos providenciar uma resposta apropriada. A gestão das relações acadêmicas internacionais faz parte dessa resposta.



# Apêndice - Referências e leituras complementares

São muitas as referências que deveriam entrar em um estado da arte compreensivo sobre a internacionalização do Ensino Superior. Mais que referências, apresentam-se a seguir alguns ponteiros para o leitor interessado. No meu entender, eles refinam ou aprofundam as discussões esboçadas nas seções anteriores, às vezes do ponto de vista específico de um país ou em função de uma política governamental. Existem também muitos trabalhos sobre multiculturalidade, ou ainda sobre a internacionalização e o conceito de cidadania.

## TRABALHOS SOBRE A INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR

Knight (2004) discute com mais profundidade as definições da internacionalização sintetizadas em duas páginas em Knight (2003). Os trabalhos de Hans de Wit (2016), de Wit, Deca & Hunter (2015) e de Wit *et al.* e seu relatório para o Parlamento Europeu (2015) fornecem reflexões amplas e profundas. Hudzik (2011) e Hudzik (2015) são duas outras referências clássicas.

Discutindo a internacionalização e a excelência do Ensino Superior, dois livros de referência foram editados pelo Banco Mundial: Altbach & Salmi (2011) e Salmi (2009).

Para uma abordagem mais pragmática, orientada a procedimentos, o leitor pode consultar, entre outros, Rudzki (2000).

## ALGUNS TRABALHOS SOBRE A AMÉRICA LATINA E O BRASIL

De Wit *et al.* (2005) apresentam vários trabalhos relativos à América Latina. O Capítulo 4, em particular, de autoria de Sonia Pereira Laus e Marília Costa Morosini, trata do Brasil. A tese de doutorado de Laus (2012) apresenta o caso da internacionalização da UFSC. O mestrado de Mueller (2013) trata de um caso no Rio Grande do Sul. O artigo de Morosini & Nascimento (2017) fornece uma lista abrangente de trabalhos publicados no Brasil.

Boaventura de Sousa Santos talvez seja o mais conhecido autor que define e discute os princípios da internacionalização do Ensino Superior na América Latina e Caribe (entre outros tópicos). Sua produção intelectual é imensa e pode ser consultada em seu *website*: <<http://www.boaventuradesousasantos.pt/pages/en/homepage.php>>.

Jesús Sebastián é outro importante autor sobre a internacionalização na América Latina e Caribe. Seu trabalho (SEBASTIÁN, 2005) pode ser consultado, entre muitos outros.

## REFERÊNCIAS

ALTBACH, Philip G.; SALMI, Jamil. *The road to academic excellence: the making of world-class research universities*. Washington, DC: The World Bank, 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.1596/978-0-8213-8805-1>>. Acesso em: 27 out. 2018.

BEELEN, Jos; JONES, Elspeth. Redefining internationalization at home. In: CURAJ, Adrian; MATEI, Liviu; PRICOPIE, Remus; SALMI, Jamil; SCOTT, Peter (Ed.). *The European Higher Education Area*. Cham, Suíça: Springer, 2015. p. 59-72. Disponível em: <[https://doi.org/10.1007/978-3-319-20877-0\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-319-20877-0_5)>. Acesso em: 27 out. 2018.

DE WIT, Hans. Misconceptions about (the end of) internationalization: the current state of play. In: JONES, Elspeth; COELEN, Robert; BEELEN, Jos; DE WIT, Hans (Ed.). *Global and local internationalization*. Rotterdam: Sense Publishers, 2016. p. 15-20.

DE WIT, Hans; DECA, Ligia; HUNTER, Fiona. Internationalization of higher education: what can research add to the policy debate? In: CURAJ, Adrian; MATEI, Liviu; PRICOPIE, Remus; SALMI, Jamil; SCOTT, Peter (Ed.). *The European Higher Education Area*. Cham, Suíça: Springer, 2015. p. 3-12. Disponível em: <[https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-20877-0\\_1](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-20877-0_1)>. Acesso em: 27 out. 2018.

DE WIT, Hans; HUNTER, Fiona; HOWARD, Laura; EGRON-POLAK, Eva. *Internationalisation of higher education*. Documento solicitado pela Comissão de Cultura e Educação do Parlamento Europeu. Bruxelas: União Europeia, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.2861/6854>>. Acesso em: 27 out. 2018.

DE WIT, Hans; JARAMILLO, Isabel Cristina; GACEL-ÁVILA, Jocelyne; KNIGHT, Jane (Ed.). *Educación Superior en América Latina. La dimensión internacional*. Washington, DC: The World Bank; Bogotá: Mayol, 2005. Disponível em: <<http://documents.worldbank.org/curated/en/797661468048528725/pdf/343530SPANISH0101OFFICIAL0USE0ONLY1.pdf>>. Acesso em: 27 out. 2018.

GACEL-ÁVILA, Jocelyne. *La dimensión internacional de las universidades: contexto, procesos, estrategias*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara, Coordinación General de Cooperación e Internacionalización, 2006.

GACEL-ÁVILA, Jocelyne; RODRÍGUEZ-RODRÍGUEZ, Scilia. *Internacionalización de la educación superior en América Latina y el Caribe. Un balance*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara, 2018.

HUDZIK, John K. *Comprehensive internationalization: from concept to action*. Washington, DC: NAFSA E-Publications, 2011. Disponível em: <<https://shop.nafsa.org/detail.aspx?id=116E>>. Acesso em: 27 out. 2018.

HUDZIK, John K. *Comprehensive internationalization: from rhetoric and concept to reality*. In: \_\_\_\_\_. *Comprehensive internationalization: institutional pathways to success*. Abingdon, UK: Routledge, 2015. p. 58-75.

KNIGHT, Jane. *Internationalization remodeled: definition, approaches, and rationales*. *Journal of Studies in International Education*, v. 8, n. 11, p. 5-31, 2004. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/1028315303260832>>. Acesso em: 27 out. 2018.

KNIGHT, Jane. *Updating the definition of internationalization*. *International Higher Education*, Boston College, v. 33, p. 2-3, 2003. Disponível em: <<https://doi.org/10.6017/ihe.2003.33.7391>>. Acesso em: 27 out. 2018.

LAUS, Sonia Pereira Laus. *A internacionalização da Educação Superior: um estudo de caso da Universidade Federal de Santa Catarina*. 2012. 331 f. Tese (Doutorado em Administração) – Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2012.

MOROSINI, Marília Costa; NASCIMENTO, Lorena Machado do. *Internacionalização da Educação Superior no Brasil: a produção recente em teses e dissertações*. *Educação em Revista*, Belo Horizonte, v. 33, abr. 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/0102-4698155071>>. Acesso em: 27 out. 2018.

MUELLER, Cristiana Verônica. *O processo de internacionalização do Ensino Superior: um estudo de caso da Universidade Federal do Rio Grande do Sul*. 2013. 178 f. Dissertação (Mestrado em

Relações Internacionais) – Programa de Pós-Graduação em Relações Internacionais, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

RUDZKI, Romuald E. J. Implementing internationalisation: the practical application of the fractal process model. *Journal of Studies in International Education*, v. 4, n. 2, p. 77-90, Jun. 2000. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/102831530000400208>>. Acesso em: 27 out. 2018.

SALMI, Jamil. *The challenge of establishing world-class universities*. Washington, DC: The World Bank, 2009.

SEBASTIÁN, Jesús. Cooperación e internacionalización de las universidades. Buenos Aires: Biblos, 2004. 167 p. Resenha de: CHIAPPE, Dolores. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad – CTS*, Buenos Aires, v. 2, n. 5, p. 195-198, mayo 2005.

WHITCHURCH, Celia. Optimising the potential of third space professionals in higher education abstract. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, v. 5, n. 4, p. 9-22, Dez. 2010.

## WEBSITES DE ASSOCIAÇÕES

As associações ou redes abaixo listadas divulgam em seus *websites* relatórios e artigos de análise sobre a internacionalização do Ensino Superior, ou ainda manuais de procedimentos.

- European University Association (EUA) – <<http://www.eua.be>>
- International Association of Universities (IAU) – <<https://www.iau-aiu.net>>
- Association of International Education Administrators (AEIEA) – <<http://www.aieaworld.org>>
- Association of International Educators (NAFSA) – <<https://www.nafsa.org/>>
- Institute of International Education (IIE) – <<https://www.iie.org>>
- European Association for International Education (EAIE) – <<https://www.eaie.org>>
- Observatorio Regional sobre Internacionalización y Redes en Educación Terciaria en América Latina y el Caribe (OBIRET) – <<http://www.obiret-iesalc.udg.mx/es>>



Fontes de dados sobre o Ensino Superior:

- Unesco Institute for Statistics (UIS) – <<http://uis.unesco.org>>
- OECD, com seus relatórios “Higher Education at a Glance” – <<http://www.oecd.org/education/education-at-a-glance-19991487.htm>>
- União Europeia – <<http://eurlex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:52013DC0499>>
- GUNI (Global University Network for Innovation) – <[www.guninetwork.org](http://www.guninetwork.org)>

## DADOS SOBRE O AUTOR

Nicolas Maillard – Secretário de Relações Internacionais da Universidade Federal do Rio Grande do Sul desde 2012. Professor associado do Instituto de Informática. De nacionalidade francesa, ele possui um diploma de doutorado em Ciências e Tecnologias da Informação da Université Joseph Fourier, Grenoble, França. E-mail: [nicolas.maillard@relinter.ufrgs.br](mailto:nicolas.maillard@relinter.ufrgs.br).