



FORMAÇÃO E INSTITUCIONALIZAÇÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO ACADÊMICA NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Francisco Isidro Pereira

RESUMO

A ciência enfrenta atualmente o que talvez possa ser considerado o seu momento mais crítico, demonstrado pelas inúmeras divergências e incertezas que povoam as lides acadêmicas. Sob essas tensões as Instituições de Ensino Superior (IES) se vê em torno do processo de internacionalização. O presente estudo não nega a importância das redes de cooperação interuniversitárias, mas analisa seus pressupostos e a complica, tomando como estudo empírico um *case-study*, configurando assim num estudo descritivo. Inicialmente a pesquisa se ampara em informações secundárias. Posteriormente são contrastadas *in loco*, implicando no deslocamento do pesquisador ao *setting* de pesquisa. As contra-provas foram obtidas via entrevistas não-estruturadas e observação direta. A unidade de análise é alicerçada por meio da teoria do Ator-Rede e da base conceitual de *rizoma*. Apesar da provocação contida no bojo do trabalho as mudanças institucionais na formatação de redes cooperativas são o único meio de resistir com êxito às enormes pressões para alinhar as IES com o modelo neoliberal de sociedade.

1. INTRODUÇÃO

As investigações preliminares no contorno do trabalho em apreço apontam três fatores fundamentais que atualmente condicionam a existência e o funcionamento das instituições universitárias: o avanço vertiginoso da ciência e tecnologia, que as obriga a manter em um processo de revisão permanente, atualização e ajuste não só dos currículos como de suas funções e estruturas; a progressiva aparição de um mercado de trabalho cada vez mais exigente o qual requerem destas organizações educativas maior qualificação na formação dos talentos humanos, e finalmente, as exigências das comunidades e dos diversos grupos sociais, que demandam das respectivas organizações resolver não somente seus problemas concretos como também, se convertam em organismos para a promoção de desenvolvimento.

Autoridades governamentais como BUARQUE (2003) apontaram cinco grandes problemas que permeiam o sistema universitário nacional: 1) a escola está a reboque das rápidas transformações porque passa o conhecimento; 2) a informação transmitida pelo professor e pelo livro está sendo superada pelas diversas formas de comunicação; 3) um curso superior não é mais passaporte para o emprego; 4) a sala de aula não está mais restrita à sua escola, hoje pertence ao mundo e 5) a universidade tem pouco a ver com seu entorno social.

Na reunião de opiniões extraídas de fontes diversas da Revista Ensino Superior são unânimes na assertiva de que desde o tempo em que filósofos gregos idealizaram a academia que serviu de modelo para a escola do mundo ocidental, a linha metodológica adotada foi sempre a mesma, apoiada na oralidade do professor e na audiência passiva do aluno. Em torno desse processo



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



criou-se a burocracia do poder baseada nos estatutos, nos regimentos, nas leis, nas resoluções e nos conselhos de toda espécie. Como o mundo não é mais o mesmo, todas as transformações estão atingindo as instituições universitárias e a única certeza que se tem é a irreversibilidade do não equilíbrio. Resgatando PRIGOGINE (1996) ele confirma que ao longo das últimas décadas, nasce uma nova ciência, a física dos processos do não equilíbrio. São conceitos novos, como a auto-organização e as estruturas dissipativas, hoje amplamente utilizados em áreas que vão da cosmologia e das ciências sociais, passando pela química e biologia. O determinismo socrático é superado pelos novos tempos do caos e da instabilidade. Disso ninguém vai escapar.

Com base analítica em SOBRAL (2000) a busca de competitividade no processo de globalização é uma das condições de emergência de um novo modo de produção do conhecimento que implica em transformações na educação geral e, sobretudo, no ensino superior. Esse novo modo de produção do conhecimento se situa num contexto de aplicação, no sentido que desenvolve pesquisas a partir da necessidade de resolver problemas práticos ou de atender demandas econômicas ou sociais e não apenas de interesses cognitivos como na pesquisa básica.

Caracteriza-se pela transdisciplinaridade, pois se o conhecimento é produzido num contexto de aplicação e não apenas com a intenção de acumulação do conhecimento na área, muitas vezes o problema a ser solucionado através do conhecimento exige que disciplinas complementares trabalhem a seu respeito. Também o novo modo de produção do conhecimento não é orientado apenas para os pares (os membros da comunidade científica), mas também para os não produtores de conhecimento, implicando uma maior responsabilidade social do conhecimento. Nos anos mais recentes, houve um aumento da consciência pública sobre meio-ambiente, saúde, reprodução que estimulou a produção do conhecimento já dentro desses novos moldes. Certos movimentos sociais e ONGs nessas áreas procuram influenciar nas decisões sobre as pesquisas científicas e tecnológicas, o que revela também uma maior democratização.

Há ainda que ressaltar as mudanças impositivas no bojo do ensino superior diante do novo paradigma produtivo do conhecimento, tendo em vista a praxe da pesquisa no modo tradicional onde se dava numa base mais disciplinar e concretizava, sobretudo num contexto acadêmico orientado por interesses da comunidade científica e do processo de conhecimento e não por sua utilidade econômica ou social.

Em comum acordo com BRAGA (2004), a ciência enfrenta atualmente o que talvez possa ser considerado o seu momento mais crítico, demonstrado pelas inúmeras divergências e incertezas que povoam as lides acadêmicas. Esse momento tem sido descrito como a crise das teorias, crise dos modelos e crise dos paradigmas, restando à educação apenas a possibilidade e o dever de sair na frente, concebendo uma práxis pedagógica que capacite ao educando lidar com as dúvidas, divergências e incertezas inerentes ao conhecimento moderno.

OLIVEIRA (2004) ao elencar as funções exercidas pela Universidade quais sejam: 1) criar condições para o progresso das Ciências e inclusive a criação de talentos humanos para tal, o que implica em transposição das fronteiras geográficas, sendo de caráter transnacional; 2) formar



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



profissionais para a sociedade que circunda a universidade, influenciando decisivamente no local e no nacional; 3) contribuir para o desenvolvimento regional e internacional e 4) exercer uma função social para o desenvolvimento intelectual e social; arremata a inteira compreensão da importância que a dimensão da cooperação internacional exerce nas Instituições de Ensino Superior (IES), e, sobretudo, dentre às brasileiras as quais estão colocadas em posição periférica no contexto nacional por sua situação geopolítica. Sob essa linha de raciocínio a pesquisa em tela consistiu não de pô-la em questão, mas de analisar seus pressupostos e de complicá-la, tomando como estudo empírico um *case-study*.

2. EDIFICAÇÃO TEÓRICA

Haja vista o rareamento de publicação em torno da temática em discussão trata essa seção de recortes textuais de forma a subsidiar o entendimento no seu panorama teórico.

2.1 – Contextualização do fenômeno em estudo

Em análise realizada por SCHWARTZMAN (1997) instiga-se a internacionalização da atividade acadêmica é um fenômeno novo, e em que medida suas características atuais são semelhantes ou distintas das do passado. De seu ponto de vista focaliza que as universidades, em todo o mundo, são organizadas de acordo com os desenvolvidos na Europa a partir do século XIX, e as atividades de pesquisa e pós-graduação são cada vez mais influenciadas pelo modelo norte-americano do século XX. Esta convergência de formatos organizacionais se explica, em grande parte, pelo esforço dos países europeus em exportar suas instituições e sua cultura, tanto no interior dos antigos impérios coloniais quanto em suas respectivas áreas de influências.

Depois da Segunda Guerra, proliferaram instituições multilaterais e nacionais de cooperação acadêmica, científica e técnica, que desempenharam papel importante na organização das instituições de ensino superior e pesquisa em todo o mundo, e financiaram o treinamento das elites técnicas e científicas dos países do então terceiro mundo nas universidades e centros de pesquisa dos países centrais. Neste sentido, a atividade acadêmica já internacionalizada há muitos anos, mas é possível que suas características atuais sejam distintas em proporção maior do que no passado. Primeiro, pela redução progressiva dos mecanismos externos e multilaterais que impulsionavam a internacionalização. Agora, isto depende cada vez mais dos interesses de cada país. Segundo, pelo impacto que a internacionalização, mesmo quando limitada a um segmento do setor, tem sobre as demais criando uma situação de consequências difíceis de avaliar. Terceiro, pela própria natureza do sistema científico e acadêmico internacional, que vem sofrendo o impacto da diluição progressiva das fronteiras entre o ambiente acadêmico e o espectro de interesses econômicos e comerciais. Como esta diluição de fronteiras se manifesta em grau mais adiantado nos países desenvolvidos do que nos demais, isto cria uma situação peculiar de desenvolvimento, em que o sistema internacional é olhado de formas muito distintas conforme a perspectiva de quem o vê.

O raciocínio supracitado remete-se à lógica reflexiva de STALLIVIERI (2004) ao contextualizar o termo *cooperação* ou *colaboração* como um aspecto conceitual que evoluiu desde a Segunda Guerra Mundial, substituindo a palavra *aliança*, a qual usualmente fincada para descrever as



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



formas de parcerias estabelecidas inicialmente embora ela ignore as considerações tecidas por KHANNA, GULATI e NOHRIA (1998) ao referirem a gestão de uma aliança como um efeito desencadeador em lidar com o constante *trade-off* entre cooperação e competição. De qualquer forma vislumbra a cooperação internacional interinstitucional, sob a ótica contemporânea, pavimentada nas condicionantes que seguem: a) reconhece a existência de atores, protagonistas da cooperação; b) os participantes devem estar envolvidos e comprometidos com formas de cooperação, levando em conta a disponibilidade de seres humanos e recursos financeiros; c) os objetivos da cooperação devem estar claramente definidos e coerentes com as estratégias de execução; d) os projetos devem estar inseridos nos planos estratégicos de desenvolvimento das entidades ou das instituições, otimizando os benefícios e o aprimoramento dos níveis de desenvolvimento dos parceiros; e) o programa de atividades deve ser concretamente estabelecido, respeitando cronogramas e orçamentos previamente definidos, e f) o estabelecimento de mecanismos deve estar direcionado para o desenvolvimento e para a avaliação das ações de cooperação.

Assim no entender de PANIZZI (2000) o significado de cooperação internacional tem a face do desenvolvimento multicultural e multifacetado da universidade e da sociedade que a abriga. Dessa forma, pode-se afirmar que a cooperação não se dá apenas na pesquisa e produção de conhecimento, porque ela se faz no ensino e na extensão igualmente. Através dos seminários, conferências e congressos a cooperação internacional toma sentido e se amplia; através das redes telemáticas e informáticas, das redes mercocidades e cidades educadoras, da educação a distância (EAD) e, em tantas outras formas mais, ou menos tradicionais, ela se recria e reconfigura, caracterizando o sentido e a direção internacionalizada de cada universidade, ampliando os horizontes e fronteiras de cada membro de sua comunidade.

Retomando OLIVEIRA (2004) este insiste em destacar que nos países desenvolvidos, a internacionalização teria como objetivo a busca de um equilíbrio entre a inserção do local e do global, constituindo-se num mecanismo que favorecia a busca pelo desenvolvimento sustentável por parte da humanidade, através da aceitação multiculturalismo, da busca pela paz, do entendimento entre os povos, da aceitação das diferenças raciais e culturais, implicando num futuro mundo de sustentabilidade global.

Urge, entretanto ressaltar a linha analítica concebida por SCHWARTZMAN (1997) ao sublinhar a posição peculiar dos Estados Unidos no novo contexto internacional, tomando como base uma pesquisa empírica. Como super-potência na produção científica, e tendo como língua nativa o inglês, o acadêmico norte-americano dá menos importância ao que ocorre no resto do mundo do que os de outros países. Perguntados sobre as conexões com acadêmicos em outros países era muito importante para o trabalho profissional, 80% ou mais de todos os entrevistados em todos os países concordavam que sim, exceto nos Estados Unidos (55%) e Inglaterra (63%). Mais de 90% de todos os entrevistados concordam que é necessário ler livros e revistas publicadas no exterior, contra somente 62% dos norte-americanos.



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



Os outros casos de isolamento são o Brasil e a Rússia, e onde as atividades de ensino predominam sobre as de pesquisa. O estudo revela de forma clara três situações distintas, a dos Estados Unidos, e em certa medida a Inglaterra; a dos pequenos países desenvolvidos e a dos grandes países periféricos. Os grandes países são, normalmente, mais voltados para dentro do que os pequenos, mas a grande diferença entre os Estados Unidos por um lado, e Brasil e Rússia, por outro, é o lugar hegemônico ocupado pelos Estados Unidos no mundo de hoje. Na percepção de SCHWARTZMAN (1997) a comunidade acadêmica americana é naturalmente internacionalizada pela posição que se ocupa, sem precisar fazer nada para isto. Os pequenos países desenvolvidos fazem um esforço intenso e sistemático de manter sua presença no cenário internacional, colocando a pesquisa como prioridade central de suas universidades, fazendo uso sistemático da língua inglesa, e mantendo atividades constantes de intercâmbio. Rússia e Brasil, cada qual à sua maneira, se mantém relativamente isolados, sem ter as condições de competitividade dos países pequenos, e sem ocupar a posição naturalmente central dos Estados Unidos.

O que estes países podem, ou devem fazer? É razoável supor que, em países de grande porte, o componente interno será sempre importante; mas eles devem enfrentar o desafio de construir um componente externo também significativo, e desenvolver formas adequadas de interação entre estes dois setores de seu mundo acadêmico e educacional. Sua posição, em certo sentido, é mais difícil do que a dos pequenos países internacionalizados, ou a dos Estados Unidos, já que tem que aprender a trabalhar nos dois lados, o interno e o externo, da internacionalização.

A despeito das recém-discussões OLIVEIRA (2004) assegura que tanto no ensino da graduação, quanto na pesquisa a integração da dimensão intercultural e internacional na vida acadêmica, “oxigena” programas acadêmicos e oferece maior enriquecimento às relações interpessoais e institucionais. Ultrapassando as fronteiras do local, deparando-se com outras realidades culturais, vivenciando experiências culturais as mais diversas e variadas, cada indivíduo que vivencia uma experiência de mobilidade acadêmica seja professor ou aluno, agrega ao seu meio um patrimônio cultural duplamente enriquecido que, conseqüentemente, enriquece também sua realidade local, porque a dinamiza e a revitaliza com os novos aportes oferecidos.

Por outro lado, do ponto de vista dos benefícios institucionais, são inegáveis as vantagens da mobilidade acadêmica, das transferências de créditos, da dupla titularidade, da educação global e/ou multicultural, dos projetos de pesquisa desenvolvidos conjuntamente dentre outros.

Com as mudanças e motivações econômicas mais recentes (aparecimento das grandes empresas transnacionais, os acordos comerciais, o aparecimento do IPR – direito de propriedade intelectual) as universidades do mundo desenvolvido buscaram uma maior inserção no mundo globalizado através dos programas de cooperação técnica.

A ênfase em internacionalização deu-se, portanto, pela necessidade da preparação de uma força de trabalho moderna e mais global, pela competitividade internacional em novas tecnologias e pelo marketing da educação superior no mercado internacional (exportação da educação superior como *commodity*).



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



Enfatiza ainda OLIVEIRA (2004), ao se reportar aos países desenvolvidos, que o intercâmbio acelerado, as muitas redes de universidades que estão aparecendo, e a expansão das novas tecnologias de ensino prefiguram uma situação nova, que pode ser exemplificada tanto pela expansão do ensino à distância, quanto pela parceria para ministrar cursos em diferentes países e até mesmo pela criação de filiais em diferentes locais do planeta, ensejadas por várias universidades do chamado primeiro mundo. Ele se inquieta se num futuro próximo não muito distante poderiam ser imaginadas instituições universitárias internacionais, nos moldes das empresas multinacionais. Tal como bancos, indústrias e empresas, as universidades também não poderiam formar *joint ventures* e partilhar currículos, diplomas, talentos humanos e outros produtos comuns, executando ações além fronteiras.

É interessante justapor essa perturbação com a reunião de dados coligidos por CASTRO e BRAGA (2004). Para eles a internacionalização da educação é mais do que uma realidade e sustenta por meio de exemplos. Portanto a inovação no negócio de ensino se configura na moldura de consórcios, parcerias, fusões e *joint ventures* sempre na busca da promoção de sinergia. O compartilhamento entre a IES pode ser materializado por meio da infra-estrutura, biblioteca (empréstimo unificado), marketing, call center, sistemas, compras, processo seletivo, iniciação científica, portal (internet).

2.2 – A arqueologia reversa do futuro das IES

De acordo com NEVES (2004) um dos objetivos da arqueologia reversa do futuro é buscar sinais e evidências, no presente, de traços dos padrões que deverão ser dominantes no futuro. A arqueologia, utilizando processos como coleta e escavação, estuda os costumes e culturas dos povos antigos através do material que restou da vida desses povos, como fósseis, artefatos, monumentos. Nada garante que as coisas se deram exatamente da maneira como os arqueólogos relatam, mas, no geral, suas descobertas apresentam justificativas e análises consistentes e, por isso, se tem confiança nelas. Sob esse prisma apresenta-se a visão e processamento de tênues sinais de futuro que se infiltram no presente no tocante a educação universitária tomando como referência as posições tracejadas por CASTRO e BRAGA (2004).

Dentre as macro-tendências do ensino superior mundial se delineiam: quebra do monopólio geográfico; surgimento da “Indústria do Conhecimento”, crescente massificação do ensino superior no mundo; mudança do modelo docenciocêntrico para o alunocêntrico; forte aumento da segmentação do mercado, com o surgimento de instituições mais especializadas; diversificação dos “produtos” oferecidos pelas instituições; aumento do ensino a distância; desterritorialização e internalização da oferta do ensino superior; aumento gradativo das atividades assíncronas e da educação continuada; influência da indústria do entretenimento na educação; aumento da mobilidade internacional de estudantes, tanto em cursos presenciais como em EAD; aproveitamento do fenômeno do envelhecimento populacional; recursos públicos reduzidos ou estagnados, o que tende a fazer os benefícios assumirem cada vez mais os custos.



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



Os desafios institucionais estão assim desenhados: definir o futuro desejado e as estratégias para sua construção; administração: aumentar a capacidade da instituição para o ensino, a pesquisa e a extensão; aumentar a produtividade acadêmica; expandir a capacidade de resposta aos desafios internos e externos.

Como desafios acadêmicos sobressaem: a escola como provedora do conhecimento; qualidade da educação medida em termos de saída do sistema; “pacto da mediocridade”; educação formatada às necessidades individuais “just in case”, “just in time” e “just for you”.

A combinação de todos os elementos convergem para dois novos paradigmas quais sejam, o primeiro contempla a Universidade voltada para a formação educacional, com foco na aprendizagem, na formação profissional e na educação continuada e provedora de serviços educacionais acessíveis, de alta qualidade, em diversas áreas do conhecimento e abertos à sociedade. As atividades desenvolvidas nos Campi, com alto custo operacional e ênfase no ensino presencial. A premissa é a educação como um bem semi-público, um bem social. O paradigma 2 enfoca a Universidade voltada para atender às necessidades do setor produtivo e da comunidade. Ela é caracterizada pela oferta de educação profissional utilizando métodos avançados e flexíveis de ensino, presenciais e à distância centrados em nova tecnologia. Deve atender a grandes segmentos da sociedade além de necessidades específicas do mercado e o uso de sistemas computacionais, internet, videoconferências e redes na prestação dos serviços educacionais. Aqui a premissa se volta a encarar a educação como uma *commodity*.

2.3 – Um construto conceitual de redes cooperativas no âmbito da internacionalização das IES

O incontestado argumento tecida por SILVA (1998) resume bem o peculiar processo de integração internacional dos sistemas universitários. Para ela o caráter internacional da ciência se dá por uma complexa interação de diversos estilos nacionais ou regionais, tornando, dessa forma, a Universidade em sinônimo de Internacionalidade.

As formas de integração universitária destacam os modos de complementação e integração universitárias, que por sua vez, são diversas, embora seja usual a sua compreensão abarcando desde a hipotética criação de uma super-estrutura integrada de educação superior para estabelecimento de contatos informais até o intercâmbio de informações em tópicos de interesse comum. Cabem, naturalmente, formas intermediárias, de contato, do estrutural ao informal, entre as universidades.

Lembrando SAMOILÓVICH (1999) as redes constituem o melhor catalisador do reconhecimento do outro e da construção de uma verdadeira comunidade de formação e de investigação. Um simples acordo entre universidades, uma convenção, esquematiza uma zona na qual uma



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



atividade pode desenvolver, mas uma rede permite que a energia se canalize de forma focalizada e não dispersada.

O problema com toda essa questão da rede é que ela é um pouco nebulosa. A simples definição de redes é difícil, salienta KELLY (1998). Uma rede de ex-alunos não é o mesmo tipo de rede temático, interdisciplinar, inter-regional, baseado numa comunidade lingüística ou na proximidade geográfica ou ainda em função da delimitação de blocos econômicos. Na verdade não existem nem mesmo modelos matemáticos reais de redes. Portanto, como metáfora, ela é certamente útil para tentar compreender estruturas e inter-relacionamentos, mas é difícil definir o que ela realmente é.

Em essência, a rede é um organismo descentralizado que não tem limites concretos, não tem centro. Não tem cabeça. Não há essencialmente algo no comando. E as causas não são lineares porque é muito difícil dizer o que causa o quê. Lembrando FUKUYAMA (2000), sociólogos têm usado o conceito de redes há anos e às vezes expressam contrariedades pelo fato de os professores de escolas de administração estarem agora reinventando a roda. Porém, a definição de rede comumente usada pelos sociólogos é extremamente ampla e abrange mercados e hierarquias como são entendidos pelos economistas. Contudo, há uma notável falta de precisão no uso do termo rede entre os especialistas gerenciais. Redes são comumente consideradas diferentes de hierarquias, mas muitas vezes não está claro como diferem dos mercados. Algumas pessoas tratam a rede como uma categoria de organização formal na qual não existe nenhuma fonte formal de autoridade soberana, enquanto outras a entendem como um conjunto de relacionamentos informais ou alianças entre organizações, cada uma das quais podendo ser hierárquica, mas ligadas entre si por relacionamentos contratuais verticais. É aventado então que se considerar uma rede não um tipo de organização formal, mas *capital social*, ter-se-á muito mais discernimento a respeito da verdadeira função econômica. E por esta visão uma rede conduz a uma relação moral de confiança. Assim uma rede é um grupo de agentes individuais que têm em comum normas ou valores além daqueles necessários às transações habituais de mercado.

As normas e valores abrangidos nesta definição podem ir da simples norma de reciprocidade entre dois amigos até os complexos sistemas de valor criados por religiões organizadas. Se as relações interpessoal e a confiança são condições *sine qua non* para caracterizar as redes é um imbróglio teórico ainda não resolvido, conforme ZYLBERSZTAJN (2004).

Insistindo nas reflexões de FUKUYAMA (2000), uma rede é diferente de um mercado na medida em que as redes são definidas por suas normas e valores comuns. Isto significa que as trocas econômicas dentro de uma rede são realizadas em bases diferentes daquelas transações em um mercado. Embora se possa esperar retornos individuais a longo prazo, a relação de troca não é simultânea nem depende de um cuidadoso cálculo de custo-benefício como no caso de uma transação de mercado.

Por outro lado, uma rede é diferente de uma hierarquia porque se baseia em normas comuns *informais*, não uma relação formal de autoridade. Neste sentido, uma rede pode coexistir com



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004

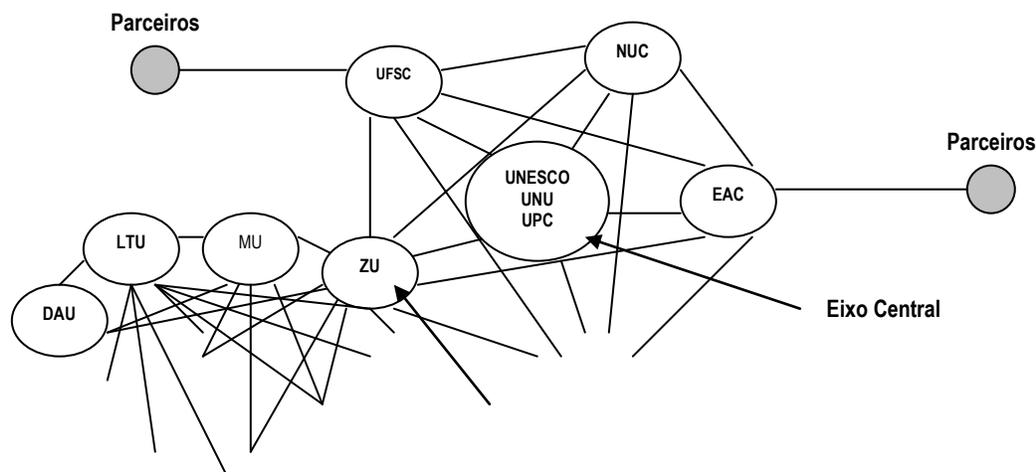


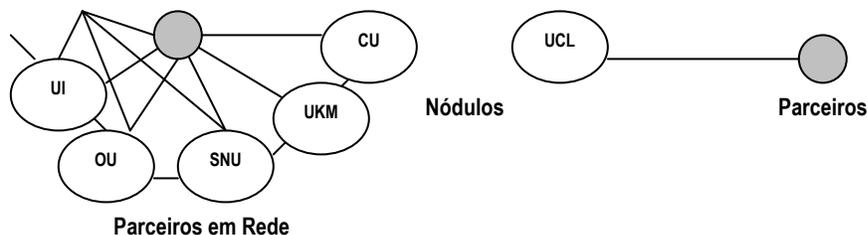
uma hierarquia formal. Os membros de uma hierarquia formal não precisam dividir entre si normas e valores além dos contratos de trabalho que definem sua participação; entretanto, as organizações formais podem estar superpostas com redes informais de vários tipos, baseadas em clientela, etnia ou numa cultura corporativa comum.

Para se ater ao elemento principal foco da investigação urge sublinhar o tratamento conceitual desenhado por MANCE (1999). A construção de seu raciocínio aponta a idéia elementar de *rede* como bastante simples. Trata-se de uma articulação entre diversas unidades que, através de certas ligações, trocam elementos entre si, fortalecendo-se reciprocamente, e que podem se multiplicar em novas unidades, as quais, por sua vez, fortalecem todo o conjunto na medida em que são fortalecidas por ele, permitindo-lhe expandir-se em novas unidades ou manter-se em equilíbrio sustentável. Cada nódulo da rede representa uma unidade e cada fio um canal por onde essas unidades se articulam através de diversos fluxos. Um princípio básico dessa noção de rede é que ela funciona como um sistema aberto que se auto-reproduz, isto é, como um sistema *autopoietico*.

Outro dois princípios de rede que a tornam revolucionária são os de *intensividade* e *extensividade*. Ampliar a *intensividade* significa que cada unidade da rede venha a atingir e envolver um maior número de pessoas no local onde aquela unidade atua. Isto pode significar o surgimento de outros pequenos nódulos naquela região articulados entre si e conectados á rede em geral. Ampliar a *extensividade*, por sua vez, significa expandir a rede para outros territórios colaborando no surgimento de novas unidades suas e no desenvolvimento destas, ampliando a abrangência da rede e fortalecendo o seu conjunto.

Contudo é em razão de sua *diversidade*, *integralidade* e *realimentação* que a rede pode crescer de modo fecundo. Para apoiar as recém discussões analíticas conceituais a figura 1 registra esquematicamente a Rede Mundial para a Inovação do Ensino Superior (GUNI) criada em setembro de 99 em Barcelona, Espanha, com base numa carta de intenções entre a Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura (UNESCO), a Universidade das Nações Unidas (UNU) e o Reitor da Universidade Politécnica de Cataluña (UPC). A GUNI é uma rede de redes regionais criadas nas 5 regiões do mundo: África, América Latina e Caribe, Ásia e Pacífico, Estados Árabes e América do Norte. É um resultado concreto da Conferência Mundial de Educação Superior (CMES). A figura explicita cada uma das instituições integrantes cuja suas articulações constitui uma verdadeira malha de cooperação interuniversitária destacando o GUNI da Ásia e Pacífico com seus parceiros formatados em rede.





Fonte: Concepção do autor

Figura 1 – Rede Mundial para a Inovação do Ensino Superior (GUNI) - Esquema estrutural de uma rede de rede

Legenda

- | | |
|---|---|
| UNESCO - Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura | ZU – Zhejiang University (CHINA) |
| UNU – University of United Nations | MU – Mahidol University (THAILAND) |
| UPC – Universidad politécnica de Cataluña (Espanha) | LTU – La Trobe University (AUSTRALIA) |
| NUC - National universities Commision (Nigéria) | DAU – Devi Ahilya University (INDIA) |
| UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina (Brasil) | UI – University of Indonesia (INDONESIA) |
| ZU – Zhjiang University (China) | OU – Osaka University (JAPAN) |
| UCL – Université Catholique de Louvain (Bélgica) | SNU – Seoul National University (KOREA) |
| EAC – Evaluation and Accreditation Corporation (Sudão) | UKM – Universiti Kebangsaan Malaysia (MALAYSIA) |
| | CU – Chulalongkorn University (THAILAND) |

3. CONFIGURAÇÃO METODOLÓGICA DO ESTUDO

A fonte epistemológica da discussão erigida neste trabalho baseou-se em dados bibliográficos coletados para dar sustentáculo teórico a uma pesquisa de campo conduzida pelo autor e ainda não publicada.

Para apropriar da linguagem técnica dos arqueólogos, se deparou com um artefato cuja elaboração foi concebida com base no exercício da atividade profissional em um *habitat* que permitiu o registro das transformações e adaptações pelas quais uma instituição deve passar para consolidar o processo de internacionalização.

Levando em conta a posição de FUNARI (2003), o artefato não é apenas um indicador de relações sociais, mas, enquanto parte da cultura material, atua como direcionador e mediador das atividades humanas. Assim sendo no seu significado humano, o objeto que se tinha como ponto de partida para a investigação apresentava como o “meio de relação” entre indivíduos que vivem em sociedade na instituição, como forma peculiar de inter-relação, pois todo o relacionamento das pessoas com o mundo em que vivem passam por artefatos. Portanto inicialmente a pesquisa se ampara em informações secundárias as quais de acordo com STEWART e KAMINS (1993) consistem de fontes de dados e informações coletadas por outros e registrados em algum instrumento. Este podendo ser relatórios, estudos, arquivos gravados em diskete e/ou *compact disc* (CD), serviços de informações de sindicatos bem como os livros tradicionais e jornais encontrados em bibliotecas. Elas proporcionam uma relativa rapidez a um baixo custo na obtenção de respostas para indagações levantadas e é sempre uma alavanca para as pesquisas preliminares.



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



Posteriormente as informações contidas no artefato foram contrastadas *in loco*. Isso implicou no deslocamento do pesquisador ao *setting* de pesquisa situada na cidade de Caxias do Sul, o qual distante de Porto Alegre, duas horas de viagem terrestre, no decurso do mês de outubro de 2004. As contra-provas foram obtidas via entrevistas não-estruturadas juntamente com alunos, funcionários e professores no interior da universidade, os quais escolhidos aleatoriamente.

Com intuito de mapear o contexto, tentando capturar a “atmosfera” em torno do fenômeno em estudo usufruiu-se como técnica complementar a observação direta, pois conforme COOPER e SCHINDLER (2003) ela ocorre quando o observador está fisicamente presente e monitora pessoalmente o que ocorre. Essa abordagem é muito flexível porque permite ao observador reagir e registrar aspectos de fatos e comportamentos à medida que ocorrem. Ele também é livre para trocar de lugar, mudar o foco de observação ou concentrar-se em fatos inesperados, se eles ocorrerem. Vale ressaltar, entretanto, o seu ponto fraco no que diz respeito aos circuitos de percepção do observador os quais podem ficar sobrecarregados quando os fatos ocorrem rapidamente e na tentativa de reconstrução não se tornarem possíveis. Além disso, o cansaço e o tédio do observador ou fatos que o distraiam podem ter reduzido a acuidade e a amplitude da observação. Sublinhar esses elementos torna-se pertinentes dado que a ida a campo do pesquisador se deu por ocasião de um encontro científico que o mesmo participaria na própria instituição, que por restrições financeiras, aproveitou o evento para paulatinamente injetar robustez empírica no teor da investigação.

A pesquisa foi realizada através de um estudo descritivo, pois no entender de TRIVIÑOS (1987), a intenção é descrever os fatos e fenômenos de um determinado recorte da realidade e como se objetiva ressaltar as principais características da formação e institucionalização de redes em processo de internacionalização nada mais plausível. Tais características foram obtidas através do processo de abstração, entendido este em remover os detalhes únicos para que permaneçam os atributos essenciais.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa que reúne evidências empíricas de um *case-study* típico o qual consoante YIN (2005) parte-se do princípio que as lições que se possa extrair fornece informações razoáveis sobre as experiências da instituição. Tendo em vista a unidade de análise ela é alicerçada por meio da teoria do Ator-Rede que consoante orientação de DOMENÈCH e TIRADO (1998) e ANDRADE (2003) tal abordagem propõe superar as dicotomias entre o social e o natural. Conforme sua linha explicativa a rede é tecida por atores humanos, fenômenos naturais e técnicos em um movimento técnico-científico estabilizado. Nesse processo não se dá prioridade nem o ator nem à rede, pois é no fluir, nas formações discursivas, que se tecem as relações de poder e resistência. Há uma conformação social que “alimenta” uma rede de objetos híbridos. Estes são um fenômeno híbrido, um conglomerado de relações. É uma posição entre o sujeito e o objeto, um momento final de um processo significando uma posição intermediária, frágil e efêmera que envolve ordenação, distribuição e designação de identidades aos materiais relacionados. Neste reticulado, conhecer é trazer relações para o ser e identidades derivadas desse movimento, é traduzir as relações dos participantes, objetos humanos e não humanos em um tramado móvel.



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



Ainda para sustentar o arcabouço analítico recorreu-se aos princípios discutidos por DELEUZE e GUATTARI (1983), os quais contidos na tabela 1, configuram a base conceitual de *rizoma*, termo inclusive cunhado pelos mesmos autores. O rizoma possui diversas formas, desde sua extensão superficial ramificada em todos os sentidos, até suas concretizações em bulbos e tubérculos. Ele é uma antigenealogia, procede por variação, expansão, conquista, captura, abertura, remete-se a um mapa que deve produzir-se, construir-se, demonstrável, conectável, invertível, modificável com entradas e saídas múltiplas, com suas linhas de fuga. Trata-se de um sistema acentrado, não hierárquico e não significante, definido unicamente por uma circulação de estados.

Tabela 1 – Princípios definidores do aspecto conceitual de Rizoma segundo Deleuze e Guattari

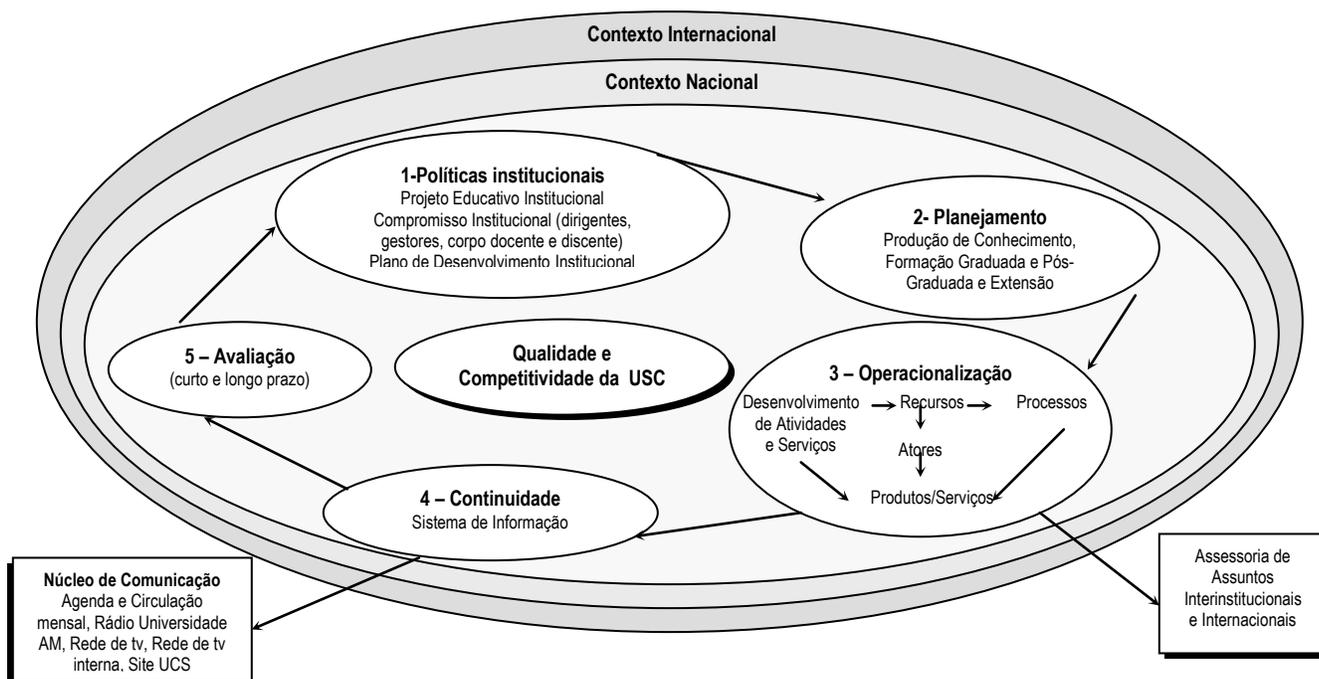
| Princípios | Definição |
|-----------------------------------|--|
| Conexão e heterogeneidade | qualquer ponto do rizoma pode ser conectado a qualquer outro. A metáfora de árvore ou raiz pressupõe uma certa ordem, enquanto o princípio aqui referido envolve cadeias semióticas de todo tipo e conectado a modos de codificação diversos. Um rizoma conecta elos semióticos de organização de poder que remetem às artes, às ciências e às lutas de classes Um elo semiótico é como um tubérculo que aglomera diversos atos lingüísticos, mas também perceptivos, mímicos, gestuais, cognitivos. Não existe língua em si nem universalidade da linguagem. Concorrem vários dialetos, pois não há locutor-auditor ideal nem comunidade lingüística homogênea. |
| Multiplicidade | o múltiplo vai-se conformando, integrando o mais simples e sóbrio, e os rizomas individuais re integram os fatos histórico-sociais ao seu ser/estar no mundo, orientados por uma utopia geral. A multiplicidade é rizomática, define-se pelo externo, pela linha de desterritorialização, e de acordo com ele transformam sua natureza ao se conectar com outras. O plano de consistências ou retícula é a parte exterior das multiplicidades, pois elas são planas e ainda assim ocupam todas as dimensões. O plano é de dimensões crescentes conforme o número de conexões que se estabelecem nele. |
| Ruptura-significante | um rizoma pode ser quebrado em qualquer parte, pois ele volta a brotar seguindo a mesma ou outra linha. Todo rizoma comporta linhas de segmentaridade de acordo com as quais pode ser significado, estratificado, territorializado, organizado, atribuído etc., mas também comporta linhas de desterritorialização, pelas quais foge ininterruptamente. Na ruptura se traça uma linha de fuga, mas nela sempre podem encontrar organizações que reestratificam o conjunto, atribuições que re integram o poder a um significante e que reconstituem um sujeito. No devir territorializa-se um termo e desterritorializa-se um outro. |
| Cartografia e decalcomania | um rizoma não corresponde a nenhum modelo estrutural ou gerativo, pois responde a cópias reproduzíveis até o infinito. O rizoma é mapa, já que se dirige a uma experimentação derivada da realidade e opera sobre o desejo por impulsos externos e produtivos. Um mapa constrói um inconsciente e contribui com a conexão dos campos ao desbloquear os corpos a sua máxima abertura sobre plano de consistência que é dado pela quantidade de conexões. |

Fonte: Elaborado e sistematizado a partir de Deleuze e Guattari, 1983

4. ANÁLISE E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fundada em 10 de fevereiro de 1967, a Universidade de Caxias do Sul (UCS) situa-se na região de Caxias do Sul localizada na encosta superior do Nordeste do Rio Grande do Sul, Seu Campus Sede está localizado na Cidade Universitária no município de Caxias do Sul, onde estão instalados os principais órgãos e serviços de administração e apoio às unidades universitárias localizadas por toda a região. Atualmente oferece 38 cursos de graduação com 59 habilitações e 117 opções de ingresso, em todas as grandes áreas do conhecimento. Sob as tensões contemporâneas e focada na perspectiva de lograr que a educação se converta em uma área de oportunidade para o desenvolvimento econômico da região a figura 2 perfila o modelo de internacionalização da instituição.

A tabela 2 exhibe os elementos que moldam a peculiaridade da rede de cooperação configurada pela UCS.



Fonte: Pesquisa de campo

Figura 2 – Modelo de Internacionalização da UCS

Tabela 2 – Características da formação e arquitetura de redes de cooperação no processo de internacionalização da UCS

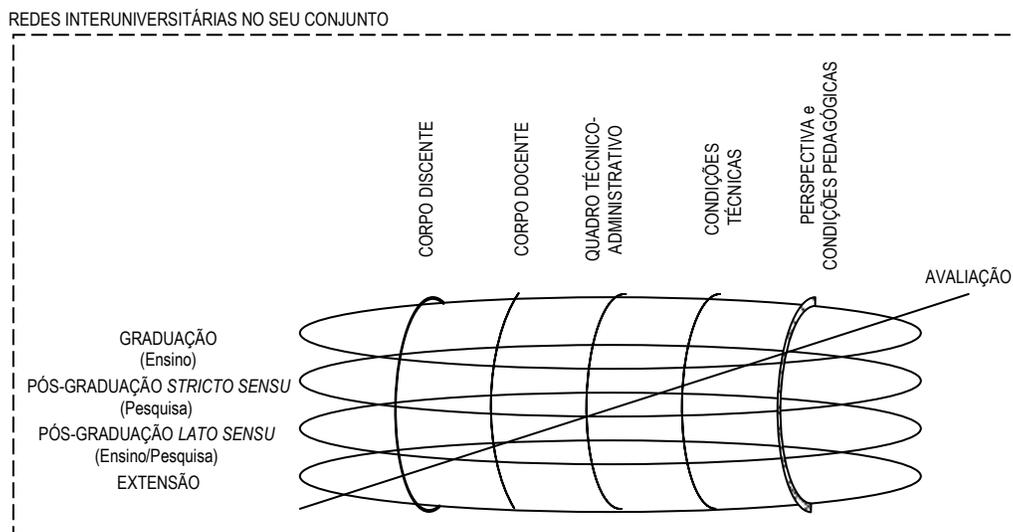
| Elementos | Descrição |
|---|---|
| Contextualização do Efeito da Rede | Local e Regional |
| Caracterização Geral da Arquitetura da Rede | Qualificação Institucional |
| Variável Impulsionadora | Atividade acadêmica |
| Variável Interviente | Metas institucionais |
| Ambiente institucional | Embaixadas, CNPq, Fapergs |
| Análise diagnóstica | Consciência institucional do isolamento científico-cultural; Qualificação do corpo docente, discente e gestores via colaboração entre instituições e com países parceiros; Solidificação da imagem institucional; Promoção de intercâmbios estudantis; Mobilidade de professores visitantes estrangeiros; Organização de seminários e encontros internacionais com a presença de renomados cientistas; Organização de viagens de estudos; Desenvolvimento de projetos de pesquisa, com auxílio na busca de recursos; organização de missões ao exterior, com vistas ao reconhecimento de potencialidades de novos parceiros para futuras ações de cooperação. |
| Identificação de fatores críticos | Fatores Propulsores: Mensuração de resultados a curto, médio e longo prazos em consonância aos objetivos e metas traçadas; Designação de coordenadores para tomar as providências e acompanhar os resultados dos projetos decorrentes do convênio-marco; Fatores Restritivos: Chegada de pesquisadores estrangeiros na instituição em número superior ao que é enviado; Mobilidade de estudantes maior que os docentes; Escassez de pessoas para acompanhamento regular de cada documento pactuado |
| Tendências | A formação da massa crítica com base nas experiências transculturais e na interação com pesquisadores dos centros de excelência mundial; Divulgação no exterior das possibilidades oferecida pela instituição, para a ampliação da presença de estudantes |



estrangeiros no campus da UCS

Fonte: Pesquisa de Campo

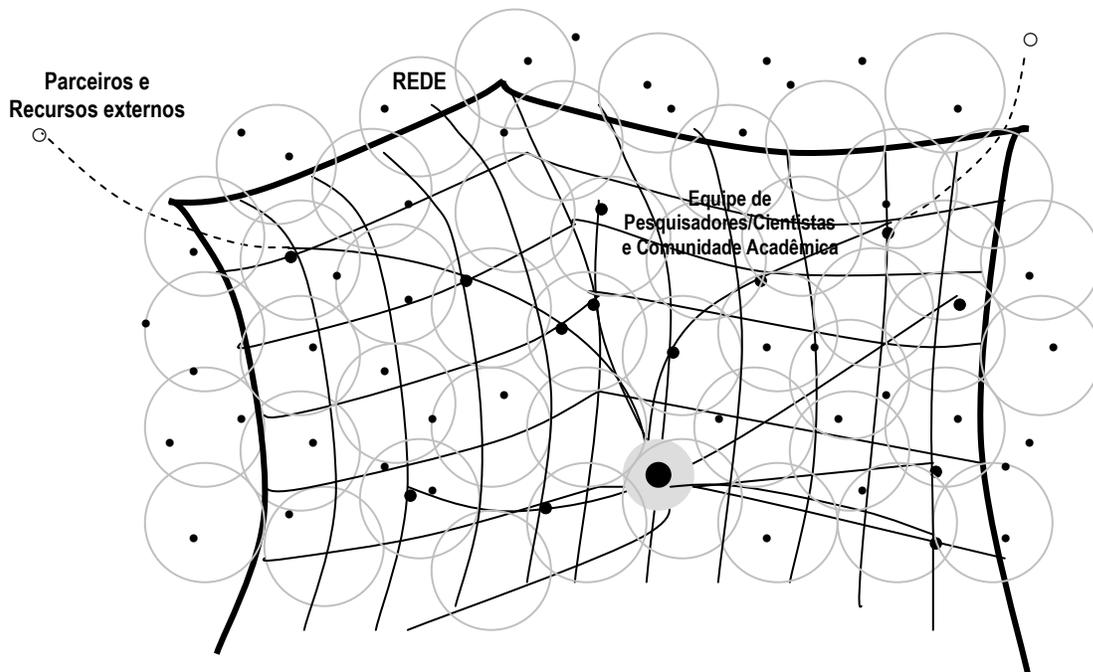
A figura 3 confere o impacto que é refletido quando se põem recursos em conjunto, se buscam sinergias e se maximiza o desempenho funcional a partir dos contributos diferenciados que os diferentes nós da rede podem dar, injetando consistência à política de qualidade da instituição.

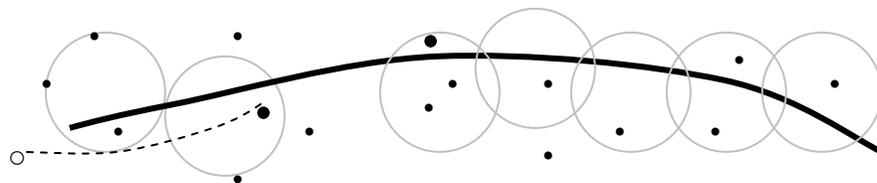


Fonte: Adaptado de Tubino, 1997

Figura 3 – Simbiose entre a Matriz da Qualidade nas IES e as Redes Cooperativas Interuniversitárias arquitetadas

As considerações desenvolvidas neste trabalho evidenciam de forma inequívoca que o processo de internacionalização da UCS segue um método gradual e progressiva. A rede contempla um rizoma cuja articulação de seus integrantes converge para múltiplas ramificações, co-criando valores, retratando uma verdadeira malha de redes em consonância ao conteúdo da figura 4.





Fonte: Adaptado de Bennet e Bennet, 2004

Figura 4 – Malha de rede

Analisa SANTOS (2004) que a cultura da autonomia universitária e da liberdade acadêmica, apesar de esgrimida publicamente em nome da universidade contra atores externos, tem sido freqüentemente usada, no interior do sistema universitário, para contrapor universidade contra universidade. Onde existe, a competição pelo *ranking* incentiva à separação e, como é feita a partir das desigualdades existentes num dado momento e sem nenhuma medida compensatória, tende a aguçar ainda mais o topo da pirâmide e, com isso, a aprofundar a segmentação e a heterogeneidade.

Não se pode perder de vista a observação de O'SULLIVAN (2004) segundo o qual dentro do contexto do centro e da periferia, as pessoas em posição privilegiada têm poder para determinar o mundo. Isto é, o centro, enquanto posição do privilégio, define a estrutura normativa não só do centro, mas também da periferia. Do ponto de vista da equidade do poder, o centro está numa posição de domínio em relação à periferia. De uma perspectiva epistemológica, a posição central do privilégio explica sua importância apriorística na definição do problema total. Assim, os povos e grupos que ocupam a posição central do privilégio têm a impressão que se encontram em situação mais importante e epistemologicamente superior no mundo do discurso e do poder. A maior vulnerabilidade dessas posições de centro e apriorismo é que constituem a base do etnocentrismo, do racismo, do sexismo e soma-se a isso aquilo que DUPAS (2003) chama de nova forma de exclusão. Como o centro cria as regras, a sua recusa em aceitá-las dar um contorno peculiar de exclusão.

Finalmente cumpre resgatar GOMEZ (2004). É certo que o educador, ao colocar-se em movimento e estabelecer o máximo de conexões com os outros, gera uma comunidade por ele não percebida até então. Contrariamente ao pensamento único, a alienação seria o paradoxo nas redes acêntricas. Esse tipo torna-se revolucionário, porque nelas o poder não é possuído, mas é exercido e procede por variações múltiplas e não apenas dialeticamente. E eis aqui o desafio para estudos futuros. Se as relações têm de ser intensificadas até ao ponto de serem tão constitutivas da rede que deixam de ser consideradas exteriores ou apendiculares, como tornar cristalino as nuances do poder.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



ANDRADE, J. A. de. Actor-network theory: uma tradução para compreender o relacional e o estrutural nas redes interorganizacionais? ENANPAD, 27, Atibaia, São Paulo, Cd Rom, 20-24 de setembro de 2003.

BENNET A. e BENNET, D. *Organizational survival in the new world: the intelligent complex adaptive system*. Massachusetts, United States: Elsevir, 2004.

BEZERRA, R. C. F. A internacionalização do ensino e os desafios do ensino superior brasileiro. Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração. 15. O Ensino da Administração em face da internacionalização do Ensino Superior Brasileiro. *Slides*. Florianópolis, 29 de agosto a 01 de setembro de 2004.

BRAGA, R. A falência do modelo acadêmico brasileiro. Disponível em: http://www.aprendervirtual.com/ver_noticia.php?codigo=130. Acessado em 21.10.2004.

BUARQUE, C. Palestra. Fórum Nacional. Ensino Superior Particular Brasileiro. 5. Auditório Casablanca, centro de Convenções do Hotel Fgran Meliá WTC. São Paulo, 02-04 de outubro de 2003.

CASTRO, C. de Moura e BRAGA, Ryon. Inovação na educação superior. Hoper Marketing Educacional. *Slides*. Disponível em:

www.semesp.org.br/eventos/palestras/Ryon%20Braga.pps. Acessado em 22.10.2004.

COOPER, D. R. e SCHINDLER, P. S. *Métodos de pesquisa em administração*. 7. ed., Porto Alegre: Bookman, 2003.

DELEUZE, G. e GUATTARI, F. *Rizoma: introducción*. México: Premia, 1983.

DOMENÈCH, M. e TIRADO, F. J. (Comp.) *Sociología simétrica: ensayos sobre ciencia, tecnología y sociedad*. Barcelona: Gedisa, 1998.

DUPAS, G. *Tensões contemporâneas entre o público e o privado*. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

FUKUYAMA, F. *A grande ruptura: a natureza humana e a reconstituição da ordem social*. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

FUNARI, P. P. *Arqueologia*. São Paulo: Contexto, 2003.

GALBRAITH, J. K. *A economia das fraudes inocentes: verdades para o nosso tempo*. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

GOMEZ, M. V. *Educação em rede: uma visão emancipadora*. São Paulo: Cortez, 2004.

KELLY, K. A nova biologia dos negócios. In: HANDY, C. et al. *Repensando o futuro*. São Paulo: Makron Books, 1998.

KHANA, T.; GULATI, R. e NOHRIA, N. The dynamics of learning alliances: competition, cooperation and scope. *Strategic Management Journal*, v.19, n.3, 1998.

MANCINI, E. A. *A revolução das redes: a colaboração solidária como uma alternativa pós-capitalista á globalização atual*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

MEYER JR., Victor. A Universidade no século XXI: Desafios e implicações acadêmicas. Projeto Identidade PUC-PR, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, IEPES - Instituto de Estudos e Projetos de Educação Superior, São Paulo, Brusque, 13 de setembro de 2002.

OLIVEIRA, H. de. Redes de cooperação e éticas da mundialidade: uma (re)leitura da vida planetária. Conferencia Iberoamericana de Rectores e Responsables de Relaciones Internacionales, Universidad de Santiago de Compostila, 19-21 de febrero de 2004.

O'SULLIVAN, E. *Aprendizagem transformadora: uma visão educacional para o século XXI*. São Paulo: Cortez, 2004.



IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



- PANIZZI, W. M. Cooperação interuniversitária: a construção do espaço acadêmico comum. *Boletín del Programa Cooperación en Educación Superior*. Organización de Estados Iberoamericanos. Montevideo, Uruguay, abril, 2000.
- PRIGOGINE, I. *O fim das certezas: tempo, caos e as leis da natureza*. São Paulo: UNESP, 2002.
- SAMOILÓVICH, D. Novos cenários da cooperação internacional. Encontro sobre Cooperação entre Europa e América Latina. *Anais*, Universidade de Coimbra, Portugal, 1999.
- SANTOS, B. de S. *A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da Universidade*. São Paulo: Cortez, 2004.
- SCHWARTZMAN, S. A comunidade acadêmica internacional: um novo ator. Reunião Anual da SBPC, 49, *Mesa Redonda: Novos Atores Sociais no Mundo Contemporâneo*, Belo Horizonte, MG, 15 de julho de 1997.
- SILVA, T. M. da. *A profissão contábil e a necessidade da equivalência de títulos no Mercosul*. Porto Alegre: CRC-RS, 1998.
- STALLIVIERI, L. *Estratégias de internacionalização das universidades brasileiras*. Caxias do Sul, RS: Educs, 2004.
- STEWART, D. W. e KAMINS, M. A. *Secondary research*. Newbury Park, California: Sage Publications, 1993.
- TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- TUBINO, M. J. G. *Universidade, qualidade e avaliação*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- TÜRCK, M. da G. M. G. *Rede interna e rede social: o desafio permanente na teia das relações sociais*. Porto Alegre: Tomo, 2002.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZYLBERSZTAJN, D. Organization of firm networks: six critical points for empirical analysis. Conference on Chains and Networks of the Wageningen University, The Netherlands, may, 2004.