

**Tipo:** Artículo original - **Dossier:** Internacionalización, enseñanza de lenguas y formación de profesores

# A formação de Administradores sob a ótica da Internacionalização: o contexto brasileiro em cena

The Education of Business Administrators through the lenses of Internationalization: the Brazilian context on stage

**Laercio José Vida**

*Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia - Brasil.*  
<https://orcid.org/0000-0002-3551-5288>

e-mail: [aerciojv@unipam.edu.br](mailto:aerciojv@unipam.edu.br)

**Ananda Silva Singh De Carli**

*Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia - Brasil.*  
<https://orcid.org/0000-0003-4919-5649>

e-mail: [ananda.singh@ufu.br](mailto:ananda.singh@ufu.br)

Recibido: 14/2/2025

Aprobado: 3/7/2025

## RESUMO

Os movimentos culturais e políticos de internacionalização afetaram circunstancialmente as dinâmicas de sociedade, mercado e educação no contexto brasileiro nas últimas décadas. Especificamente no âmbito da Educação Superior, ela tem gerado uma série de reconfigurações nos pressupostos formativos. No campo da Administração, entretanto, pouco se tem falado sobre os impactos que a internacionalização promove na conjuntura organizacional das corporações, nos modelos de gestão e perspectivas de geração de capital. Ademais, nota-se que os debates sobre a internacionalização também pouco se apresentam nos currículos de formação de administradores no contexto nacional. Neste artigo temos como objetivo problematizar essas questões e refletir sobre o papel da internacionalização como eixo de competências formativas nas faculdade e escolas de negócios. Esperamos que os debates e reflexões aqui propostas possam contribuir como ponto de partida para estudos vindouros e que sirvam de base para alavancarmos o desenvolvimento de competências nos cursos de administração que compreendam as demandas da internacionalização e do novo mundo que se configura a partir dela.

**Palavras-chave:** Internacionalização; Formação de Administradores; Currículo.

## ABSTRACT

Cultural and political movements of internationalization have circumstantially influenced the dynamics of society, markets, and education in the Brazilian context over recent decades. Specifically in the realm of Higher Education, internationalization has triggered a series of reconfigurations in foundational educational principles. In the field of Business Administration, however, little has been discussed regarding the impacts that internationalization promotes within organizational structures, management models, and capital generation perspectives. Moreover, the topic of internationalization is still scarcely present in the curricula of business administration programs in Brazil. This article aims to problematize these issues and reflect on the role of internationalization as a central

---

**Conflictos de Interés:** ninguno que declarar

**Rol autoral:** los autores han participados en todo el proceso de elaboración del artículo.

**Fuente de financiamiento:** sin fuente de financiamiento.

**DOI:** <https://doi.org/10.47133/NEMITYRA20250702b-A12>

**BIBID:** 2707-1642, 7, 2, pp. 188-203

**Editores responsables:** Lucas Araujo Chagas (Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul) y Luis Eduardo Wexell-Machado (Universidad Nacional de Asunción).

axis for developing competencies within business schools and faculties. We hope that the discussions and reflections presented here may serve as a starting point for future studies and as a foundation to foster the development of competencies in business administration programs that address the demands of internationalization and the emerging global landscape it shapes.

**Keywords:** Internationalization; Business Administration Education; Curriculum.

---

## Introdução

A internacionalização tornou-se um campo interdisciplinar e multifacetado, cujas ações estão relacionadas à missão, aos valores e princípios da universidade na sua política institucional. Santos Filho (2020, p.16) afirma que ela é "um esforço contínuo de mudança ou evolução, e não um conjunto de atividades isoladas", isso porque a dimensão internacional, intercultural e global compreende as relações entre nações, culturas e países. Com a sobreposição da ideia de internacionalização sobre a globalização, diminui-se, portanto, o foco da interação global no mercantilismo e mobilidade intencional, e abre-se espaço para o surgimento de novas maneiras de gestão e economia que requerem a consideração de praxiologias interculturais, plurilingüísticas, economia diversificada sustentável, e a centralização da glocalidade em detrimento da multinacionalidade.

Há uma série de fatores que podem intervir no desenvolvimento de uma política pública nacional de internacionalização, dentre eles, os principais são o interesse comercial, o ganho de cérebros, o desenvolvimento de recursos humanos, a diplomacia, a construção de redes de poder brando para o protecionismo nacional, e a necessidade de promover sistemas democráticos com foco na preservação da autonomia e bilateralidade dos Estados (Quiang, 2003; Knight, 2020; Chagas, 2021). Para tanto, para se assegurar, os países geralmente preocupam em alinhar as políticas internas, sobretudo educacionais, com os objetivos e necessidades de desenvolvimento tecnológico, científico e econômico nacionais às demandas da internacionalização.

Outro foco tem sido imprescindível na inserção dos países na arena internacional, a saber, a seguridade das relações na política externa (Finardi; Chagas, 2024). Em outras palavras, uma política pública nacional de internacionalização é um caminho pelo qual o Estado cria diretrizes nacionais a serem seguidas e cumpridas pelos diversos atores envolvidos nesse processo. Apesar de parecerem motivações incontestáveis para um país projetar sua atuação internacional através da promoção da internacionalização, diversos países não possuem uma política nacional para essa finalidade.

A internacionalização brasileira, por exemplo, é determinada pela formação histórica do país (Mueller, 2013) e está fundamentada em iniciativas de incentivo à mobilidade acadêmica internacional, na promoção de uma política linguística (Chagas; Santos, 2025), na atuação das instituições universitárias (Leal, 2022), e na multilateralidade com blocos econômicos, como o Mercosul. Contudo, não há uma política de Estado unificada que consolide ideais, princípios, planos e objetivos para a internacionalização brasileira. O setor que mais vem avançando, nesse contexto, é a internacionalização da educação superior, mas ainda assim de forma frágil e inscidente, o que a faz ser vulnerável de governo para governo.

Apesar de a Educação Superior Brasileira estar concentrada na organicidade do estado Estado, o que nos faz supor que uma política nacional de internacionalização poderia ser facilmente elaborada, o país possui um cenário complexo para tal pauta. Configura esse horizonte, a diversidade de instituições de Ensino Superior, o número de estabelecimentos e as diferenças culturais da população acadêmica de cada região do território, e a diferença geopolítica que marca o contexto das universidades interioranas em relação as universidades localizadas nos grandes centros urbanos (Chagas; Guimarães, 2024).

No bojo dessas reflexões surge a necessidade de pensarmos sobre a formação de Ademinstidores no contexto brasileiro. Em que medida os cursos têm acompanhado as tendências mundiais dos movimentos de internacionalização? De que forma os currículos e práticas formativas das Instituições de Educação Superior têm permitido aos estudantes de Administração se capacitarem para desenvolver negócios e sistemas de gestão a partir desse novo mundo que se põem? Neste artigo temos como objetivo problematizar essas questões e refletir sobre o papel da internacionalização nas práticas formativas de administradores, tendo em vista que este movimento cultural e político alterou, nos últimos anos, as perspectivas de mercado, interação global, modelos de cidadania, estabelecimento de culturas e epistemes econômicas (Chagas, 2021).

## **Internacionalização: um caminho sem volta**

As barreiras para o comércio internacional sempre existiram, mas as economias mundiais tornam-se mais integradas e codependentes umas das outras no último século, o que acaba se refletindo em um crescente movimento de internacionalização mundial, que impacta diretamente as pequenas e médias empresas, os sistemas de educação e a organização social e política dos Estados. A cooperação tornou-se a nova lógica da existência mundial no pós-Segunda Guerra Mundial alterando as relações entre Ásia, Américas, Europa do Norte e Europa Ocidental. Isso fez com que o número de trabalhadores, turistas, estudantes e pessoas aumentasse significativamente (Abdullahi; Kajberg; Virkus, 2007).

De acordo com Azevedo, Silva Júnio e Catani (2015), a internacionalização passou a reconfigurar o que fazemos em nível local, regional e nacional. Isso enfatiza que os sistemas educacionais e políticos nacionais estão, de alguma forma, sujeitos a algum tipo de lógica sistema considerada universal. Ao focar no impacto da internacionalização nas políticas educacionais, por exemplo, Meyer (1997) sugere que nos próximos anos será muito como a prerrogativa de existência de uma cultura educacional global comum. Essa influência pode ser perigosa porque se sobrepõe a aspectos únicos de cada país que deve ser valorizada. É por este motivo que as nações devem compreender mais de perto a internacionalização para evitar epistemicídios e, até mesmo, o apagamento de suas culturas locais (Souza Santos, 2021).

Apesar de compreendermos a internacionalização de forma mais abrangente, reconhecemos que ela possui poucos instrumentos regulatórios para na Educação Superior brasileira. Especificamente no âmbito da internacionalização, o Ministério da Educação (MEC) é o principal ator na definição de ações e programas para a Internacionalização da Educação Superior, com uma participação modesta e tímida do Itamaraty (Bischoff; Miranda, 2018).

Contudo, por mais que já tenhamos avançado na pauta, através da criação de programas como Ciências sem Fronteiras (CsF), Idiomas sem Fronteiras (IsF), Capes PrInt e Capes Global, ainda não temos uma regulação nacional, na forma de política, para que a internacionalização se consolide como parte integrante da Educação Superior Nacional (Finardi; Chagas, 2024).

É preciso considerar, também, o lado oculto da internacionalização na Educação Superior, que a coloca como um grande mercado transnacional de sistemas educacionais (Chagas, 2021). Nunca se dialogou tanto em âmbito mundial, como a partir do último século. Isso provocou mudanças que afetaram todas as áreas da vida humana, redesenhando a geopolítica mundial e as diversas políticas, sobretudo as educativas. A globalização se aproveitou dessa disruptura e acabou lançando a educação como mercado mundial. Libâneo (2016) aponta que as políticas educacionais foram afetadas pela globalização e acabou criando agências internacionais multilaterais de tipos monetário, comercial, financeiro e creditício que acabaram configurando recomendações sobre políticas públicas para países emergentes ou em desenvolvimento no âmbito da educação superior. Os rankings, por exemplo, são uma demonstração clara da apropriação da globalização da Educação Superior para gerar competitividade e economia científica.

Dale (1999, 2000), considera que perspectivas opostas podem relacionar educação e globalização: a primeira delas é a denominada *world institutionalist* e se refere à existência de uma cultura educacional mundial comum, em que o modelo único seria o modelo certo, prisma de comparação; e a segunda, identifica a relação das políticas educacionais com uma agenda globalmente estruturada para a educação. Mesmo tendo laços com uma concepção capitalista, esta segunda perspectiva não impede que se analisem as especificidades dos processos nacionais na procura das suas articulações com as dinâmicas transnacionais e globais. Contudo, devemos olhar de forma atenta para que a Internacionalização da Educação Superior não vista apenas como mercado, porque ela é, para além disso, uma forma de cultura e política reconfiguradora das relações de poder das nações (Chagas, 2024)

No âmbito da Educação Superior, Abba (2015) realizou então uma análise comparativa dos departamentos de relações internacionais das universidades argentinas, olhando especificamente para temas como planejamento estratégico, gerenciamento de programas e projetos. Laus (2012, p. 28) amplia mais esse conceito e afirma que

[...] a internacionalização de uma universidade corresponde ao processo de diálogo (trabalhos conjuntos, cooperação, intercâmbio, adequação das estruturas institucionais, conflitos e problemas surgidos) com outras universidades ou organizações variadas (empresas, governos, agências internacionais, ONGs) do mundo exterior à fronteira nacional na concepção, desenvolvimento ou implementação de suas funções de ensino, pesquisa e extensão.

No contexto brasileiro, Miura (2006) sintetiza dois tipos de atividades de internacionalização comuns a instituições públicas e privadas. Para ela, a internacionalização vem sendo caracterizada, principalmente, por:

(1) Parcerias Internacionais: trata-se de arranjos institucionais, programas conjuntos, pesquisa conjunta, desenvolvimento tecnológico e mobilidade aluno/professor.

(2) Medidas educativas: visa ao desenvolvimento de um currículo de disciplinas com conteúdos internacionais (incluindo a oferta de disciplinas em línguas estrangeiras), a promoção do estudo de outras línguas e a promoção da educação intercultural (MIURA, 2006, p. 72).

Gomes e Santos (2023), ao fazerem uma série de estudos conceituais sobre a internacionalização na Educação Superior apontam, também, que, no contexto brasileiro, ela vem se configurando como

“movimento articulado pelas comunidades acadêmicas e não-acadêmicas que busca promover o compartilhamento de ideias, de culturas, de práticas inovadoras e de responsabilidades sociais, que se manifestam de forma transversal nos diferentes setores de ensino, pesquisa, extensão e gestão das instituições de ensino. Este movimento envolve a solidariedade e a colaboração entre os parceiros nacionais e internacionais de forma a permitir um posicionamento decolonial e crítico, reposicionando as demandas locais diante da necessidade de inserção em um contexto internacional (Gomes; Santos, 2023, p.17).

A partir dessa reflexão, pode-se compreender, a partir de Miura (2006) e Gomes e Santos (2023), que as atividades de internacionalização da Educação Superior vão além da mobilidade e a ideia de educação transnacional e mercadológica. Elas possuem em seu cerne, portanto, o compartilhamento de ideias, culturas, inovações, responsabilidades sociais, sistemas de gestão, solidariedade e outros ideias que estão muito mais conectados com a apostas das universidades em capacitar pessoas para a democracia, do que para o comércio e comodities econômicas da educação.

Laus (2012) acrescenta que, para além da mobilidade, a internacionalização permite às instituições se reposicionarem nas lógicas de interação global. Ao publicar trabalhos em revistas estrangeiras, seja em línguas estrangeiras ou em inglês; apoiar a dupla titulação e/ou formação inicial complementar em contexto internacional (estágios de docência/investigação e programas de trabalho-estudo); organizar atividades de ensino, pesquisa e divulgação em línguas estrangeiras; participar de eventos científicos e técnicos no exterior; organizar eventos internacionais no Brasil; desenvolver programas de treinamento de pessoal em universidades que atendem ao público estrangeiro; estabelecer e manter uma organização de relações internacionais; e divulgar informações organizacionais na Internet em línguas estrangeiras; entre outros, o corpo acadêmico cria novas possibilidades interativas de ciência, cidadania, e educação (Chagas, 2021).

Cabe pontuar que a ideia de Internacionalização da Educação Superior, que antecede a criação de um mercado transnacional da formação profissional, está ligado ao movimento de paz e à relação de entendimento entre as pessoas que se destacaram nos anos 1960 e 1980 pelas

políticas de ajuda internacional e cooperação (Gacel-Ávila, 2003) A internacionalização emergiu como um fenômeno dinâmico decorrente da combinação de fatores políticos, econômicos e socioculturais (De Wit, 2019) e tem motivado países e organizações internacionais a elaborarem suas estratégias e políticas. A internacionalização é, hoje, um dos elementos fundamentais para a cidadania, democracia e segurança das nações e suas identidades culturais. Dessa forma, a no âmbito da educação superior ela é vista como uma forma de responder ao impacto da globalização na identidade nacional (Gacel-Ávila, 2003; Quiang, 2003).

Dada a conjuntura de poder que os movimentos de internacionalização exercem sobre as nações hoje, pode-se dizer que ela abre um caminho sem volta. Em outras palavras, a internacionalização passou a regular o mundo moderno e, em virtude disso, a nação que se fecha para ela tem como fato o isolamento e enfraquecimento econômico. Especificamente no âmbito da educação, ela ainda é problemática, pois nota-se uma tentativa de aparelhamento da educação para promovê-la, mas pouco avançamos, ainda, em termos de política pública para regulá-la.

## **Os impactos da Internacionalização na Educação Superior: aprofundando reflexões**

Segundo Harrari (1989), as políticas de internacionalização institucional são necessárias como parte integrante do desenvolvimento estratégico das instituições de Educação Superior. Morosini (2019), por sua vez, conceitua a internacionalização como processo de integração da dimensão internacional e intercultural na Educação Superior. Para a autora, “a internacionalização é um meio para concepções mais amplas e densas, ligadas ao bem viver, ao desenvolvimento sustentável e à consecução de uma cidadania global” (p. 13). Para Gacel-Ávila (2003), essas implicações requerem às autoridades educativas implementarem e orientarem o processo de mudança ou adaptação institucional das universidades. Com efeito, essa liderança não cabe apenas ao reitor, mas requer com ele toda uma equipe de colaboradores que precisam estar informados, convencidos e articulados para essa ação.

Segundo Knight e De Wit (1995, p. 33), a Internacionalização da Educação Superior “é um conjunto de atividades destinadas a fornecer uma experiência educacional em um ambiente que integra uma perspectiva global”. Morosini *et al.* (2016, p. 64) definem a internacionalização no cerne do ente universitário como “o fator de legitimação da circulação do conhecimento e da formação de recursos humanos”. A internacionalização pode ser vista como um desafio que o ambiente impõe a uma organização. À medida que o ambiente muda, as organizações devem se adaptar para sobreviver e se adaptar (Lam; White, 1999). A internacionalização tende a transformar toda a organização da Educação Superior, fato que desencadeia importantes decisões gerenciais sobre a estrutura organizacional das instituições, por exemplo.

A concepção de um currículo internacionalizado é um dos pilares de sustentação da tentativa de que todos os estudantes, imersos no ambiente da globalização, possam se beneficiar do processo de internacionalização da educação superior, independentemente da possibilidade

de participarem de programas de mobilidade acadêmica (Morosini *et al.*, 2016). Por meio de um currículo internacionalizado, é possibilitada a todos os alunos a abertura à diversidade cultural e às questões globais, ampliando a capacidade de entendimento, respeito e tolerância com o diferente (Crowther *et al.*, 2000), condição indispensável para a construção da cidadania global (UNESCO, 2015).

De acordo com as IES, a internacionalização do currículo de forma ampla e inclusiva, a produção de conhecimento em rede de cooperação internacional e a promoção da mobilidade virtual são algumas das ações sociais que, combinadas, podem influenciar as estratégias, políticas e práticas educacionais de internacionalização na instituição universitária (Beelen, 2019; Leask, 2013; Pereira, Heinzle, 2023; Chagas, 2021). Assim sendo, as universidades, nesse período histórico, como centros de conhecimento, pesquisa, inovação e educação, se tornam espaços cosmopolitas, pois proporcionam conhecimentos internacionais e interculturais, além de acolherem e encaminharem estudantes em busca de novas experiências além de suas fronteiras.

No entanto, é importante salientar que este fenômeno social de internacionalização não se limita à integração, solidariedade e cooperação entre nações através das suas instituições educacionais. A circulação de saberes no cenário internacional também envolve, no presente contexto, o crescimento econômico, a competitividade, o capitalismo acadêmico e a mercantilização da Educação, defendida como um grande negócio (Azevedo, 2016). Essas tensões dicotômicas podem ser ilustradas pelas estratégias de instituições de países desenvolvidos do Norte, cujo domínio global científico, econômico e político é evidente; e, por outro lado, de instituições de países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento do Sul Global (Pinto; Larrechea, 2019; Chagas; Finardi, 2024).

Para Nilsson (2000), um programa de internacionalização integra perspectivas internacionais e interculturais e também deve integrar o que ele chama de metas cognitivas e metas de atitude. A primeira promoverá o desenvolvimento das competências internacionais dos alunos, através do conhecimento da internacionalização. Este último estimulará o desenvolvimento de habilidades interculturais, por meio da ampliação da compreensão da diversidade de culturas, valores e visões de mundo. A visão da Unesco (2015) não é diferente, enfatizando que conhecimentos, habilidades e atitudes voltadas para o engajamento e a empatia devem ser vistos como o objetivo da educação para a cidadania global.

Morosini (2006) observa que as características da educação estão associadas à globalização e que as decisões partem de organismos internacionais multilaterais. Segundo ele, questões relacionadas à regulação estão entrelaçadas no estado de avaliação, carregando o significado de avaliação em todos os aspectos da prática educacional e em todos os níveis do sistema.

Entretanto, é no sistema de ensino superior que se verifica o maior impacto. Isto porque a globalização considera como um dos principais valores o conhecimento e, neste, o advindo de patamares superiores, onde a busca de educação e certificação continuada se faz presente. A universidade adquire um valor máximo e a concepção de liberdade

acadêmica, símbolo da intocabilidade do ensino superior, passa a sofrer impacto (Morosini, 2006; p. 112).

É importante que as estratégias e ações desenhadas e implementadas no âmbito da função docente não sejam apenas dirigidas aos alunos estrangeiros ou locais, mas envolvam também o corpo docente e administrativo das principais universidades (Chagas, 2021). Numa função alargada, ao projectar-se para além dos muros da universidade, chegando à sociedade, “promove-se a aceitação social do diferente, ajudando a ultrapassar a ideia de que a diversidade cultural é uma ameaça à cultura local” (Otten, 2000, p.15).

Para Azevedo (2015, p. 74), “[...] a chamada internacionalização do ensino superior é, em grande medida, a transnacionalização do ensino superior”. A visão do autor também acrescenta que há essencialmente um comércio de serviços de Ensino Superior em um mercado global de ensino superior. Contudo, no contexto brasileiro, a Educação Superior deve ser atenta a essa perspectiva, porque o país ainda requer a formação superior estratégia de redução das desigualdades, não como produto e finalidade do capital. Segundo McCowan e Schendel (2015, p. 21), as preocupações com o impacto do Ensino Superior são comuns a todos os países. Nos países pobres, porém, a pressão para demonstrar esse impacto é muito maior. A preocupação também decorre

“[...] das expectativas muito altas colocadas nas universidades para enfrentar alguns dos desafios mais complexos e prementes de nosso tempo, incluindo o aquecimento global, aumento do crescimento populacional, epidemias, etc”.

Nesse contexto, refletir sobre a formação do profissional de Administração é fator-chave na contemporaneidade, pois a qualidade da gestão nas organizações é fenômeno direto das habilidades e competências de seus administradores (Jacobides; Winter, 2012). Uma vez que a internacionalização reconfigurou toda a organização mundial econômica, social, cultural, educaciona e comercial formulando novos sistemas e epistemes gerenciais, é imprescindível que as universidades capacitem Administradores com habilidades e competências para gerir os desafios, negócios e conflitos desse novo mundo.

## **Os cursos de Administração em faculdades e Escolas de Negócios, sob a ótica da Internacionalização**

Algumas faculdades e escolas de negócios têm sido repetidamente criticadas por falta de legitimidade e uma identidade profissional unificada. Por isso, precisam manter-se ativamente em um propósito claro, moralidade, ética e posição em relação ao seu papel na sociedade. No entanto, os esforços são incipientes e muitas vezes fragmentados em geral, devido à falta de articulação entre programas, departamentos, formação de professores, lições aprendidas, avaliação e condições oferecidas pelas instituições de Ensino Superior da área e a preocupação delas com o mundo real (Nunes, Barbosa, Ferraz, 2009; Araújo *et al.*, 2014).

De acordo com Cunha (1986), no ano de 1808 foram fundadas as primeiras Escolas de Educação Superior no Brasil, fato este que só ocorreu após a chegada da Família Real

Portuguesa no país. Já a Educação Superior privada no Brasil teve seu inicio somente a partir da República, com a Constituição de 1891 que permitiu a criação de instituições privadas (Silva, 2010, p. 57).

O início do ensino em Administração ocorreu no fim do século XIX, impulsionado pelas contribuições de Frederick Taylor e Henri Fayol (Bertero, 2006). No Brasil, o Instituto de Organização Racional do Trabalho é considerado como um dos precursores de ensino em Administração. O instituto foi fundado em 1931 e tem mantido o desenvolvimento de suas atividades em diversos estados até hoje (Conselho Federal de Educação, 2007). Em 1938, foi criado, no instituto, o Departamento de Serviço Público que, por meio de envio de seus técnicos em Administração para o exterior, ampliou o interesse de se aprofundar na área dos estudos em Administração e contribuiu para a criação da Administração empresarial como área de estudo no Brasil (Coelho, 2006; COELHO; NICOLINI, 2014).

Segundo os autores Polizelli e Ruiz Junior (2011), o início do século XX foi marcado pelo crescimento da inovação como a eletricidade, indústria automobilística, siderúrgica, elétrica, química e outras mudanças que afetaram todos os âmbitos da vida humana, moldaram-se segundo a lógica do mercado e levaram à conformação da política educacional. As empresas tornam-se intensivas em capital, com grandes dimensões físicas e máquinas complexas. Nesse ponto, a gestão integrou-se não apenas em termos de força física dos trabalhadores para a matéria-prima, mas também em termos de compreensão da tarefa.

Na década de 1990, as instituições de Ensino Superior brasileiras possaram por uma expansão acelerada da oferta de cursos de Bacharelado em Administração, passando a ser o curso com o maior número de matrículas e formandos no contexto nacional (Canopf; Festinalli; Ichikawa, 2005). Nesse sentido, o sistema educacional brasileiro passou por mudanças, desde a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (BRASIL, 1996), adaptando a grade curricular da formação superior de acordo com as competências e habilidades mínimas que os alunos devem adquirir e serem reconhecidos (BRASIL, 2005) e o perfil profissional esperado.

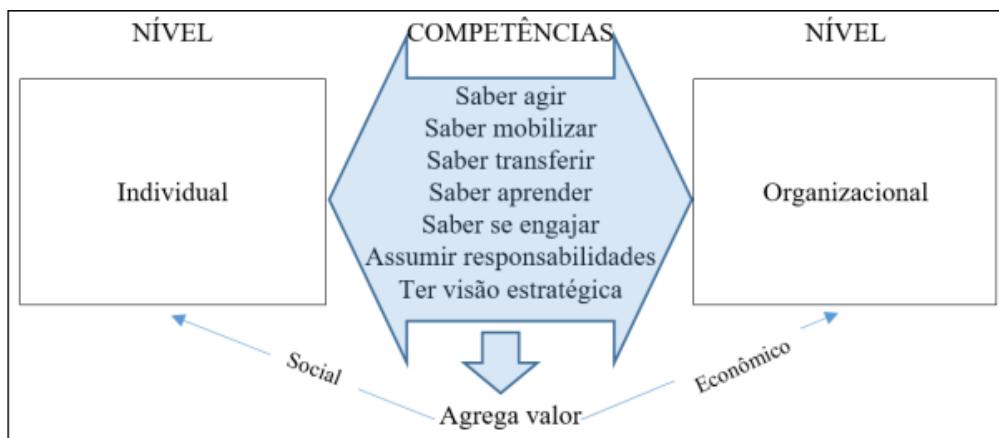
Além da LDB, outros documentos também colaboraram para a formulação de currículos na Educação Superior, a saber, o Plano Nacional de Educação (PNE) do MEC que determina diretrizes, metas e estratégicas para a política nacional da educação, e o Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG), o qual integra o PNE e dá diretrizes da pós-graduação às instituições de ensino superior brasileiras sob elaboração da CAPES (Nunes; Siqueira, 2012).

Nas primeiras décadas do século XXI, torna-se cada vez mais evidente que uma das principais razões para as referidas mudanças na formação dos administradores é justamente a crescente importância do conhecimento formal no dia a dia dos negócios e a leitura de mundo para operacionalizar empreendimentos. As mudanças nos perfis e atributos do administrador estão diretamente relacionadas à forma como a produção do conhecimento é gerida, permitindo que as empresas desenvolvam ferramentas adaptativas como vantagem competitiva sustentável (Polizelli, Ruiz Junior, 2011).

Nas décadas consecutivas (2000-2010), houve uma expansão gradual na oferta de cursos, elevando-se a pequena quantidade de escolas em Administração da casa das dezenas para centenas de centros de formação. Esse movimento de expansão atingiu seu ápice a partir dos anos 2000, década que viu aumentar exponencialmente o número de cursos ofertados alcançando todo o território nacional (Ministério da Educação/Inep, 2015). A sua eficácia passa necessariamente pela análise dos egressos. Isso porque o egresso pode avaliar em sua prática profissional o quanto a graduação contribuiu para o desenvolvimento de suas competências e desafios.

Nesse período houve um boom de lógicas formativas voltadas para o desenvolvimento de competências profissionais. Dutra (2004, p.28) define competências como “o conjunto de conhecimentos, visões, atitudes e habilidades necessárias para que uma pessoa desenvolva seu próprio pertencimento e responsabilidade”. Para Fleury (2001, p. 188), competência é definida como “responsabilidade de como agir, incluindo a mobilização, integração e transferência de conhecimentos, recursos e habilidades que tragam benefício econômico e social para uma organização”. Definida como “conhecimento percebido” a competência agregar valor ao indivíduo e pode ser compreendida em um nível individual e organizacional, conforme a figura abaixo ilustra.

**Figura 1.** Competencias como fonte de valor para o individuo e para a organização



Fonte: Fleury (2001, p. 188).

O desenvolvimento de habilidades ocorre no processo de aprendizagem e pode ser entendido como um processo de mudança desencadeado por uma variedade de estímulos e emoções que podem levar à mudança comportamental. Esse processo de aprendizagem, que ocorre no nível individual, grupal ou organizacional, possibilita a tradução de conhecimentos, habilidades e atitudes em competências em situações específicas (Bido *et al.*, 2011). A competência é, assim, a síntese do conhecimento desenvolvido em situações, ambientes e experiências específicas, incluindo a sala de aula (Sant'anna, 2007; Sousa, Valadão Júnior, 2013).

Sendo assim, ao falarmos sobre a formação de Administradores em um tempo marcado pelos movimentos de internacionalização, devemos compreender que há finalidades dela que devem ser incorporadas como competências a serem ensinadas nas faculdades e escolas de

negócios. Dentre essas competências está o plurilinguismo, a interculturalidade, colaboração, a democracia, a inclusão social, geopolítica e sociointeração, elementos pouco abordados nos currículos dos cursos superiores de administração no Brasil.

De um modo geral, essas competências são pouco trabalhadas nos cursos de formação superior em Administração no contexto brasileiro e isso é alarmante, pois o mercado exige cada vez mais profissionais aptos ao exercício delas. É comum, por exemplo, o anúncio de vagas de trabalho que requerem profissionais poliglotas, com disponibilidades para viagem, capacidade de trabalhar de forma colaborativa e com espírito democrático e que exerça, na corporação, atividades de inclusão social. Se antes pensávamos que essas competências eram exigidas apenas no âmbito corporativo das multinacionais, hoje vemos que elas são, também, um requisito nas pequenas corporações, já que elas passaram a fazer parte dos mercados internacionais.

Ademais, poucos são as faculdades de Administração e Escolas de Negócios que possuem em seus currículos ações de Internacionalização da Educação Superior. Na moiria da instituições brasileiras que formam Administradores é raro a divulgação de pesquisas internacionais colaborativas, o envolvimento do corpo docente em ações de impacto global, ou mesmo o enfoque no desenvolvimento de empreendimentos que partam de uma perspectiva glocal de operacionalização. Nos currículos, temos poucas leituras de Antropologia, Ciências Sociais, Linguística Aplicada e Línguas que nos ajudem a olhar para sociedade contemporânea e maper nesses coletivos sociais oportunidades de empreender, de responder à demandas e problemas sociais, ou mesmo de criar ferramentas gerenciais para novas epistemes de governança e geração de capital.

A percepção que temos é que há apenas uma leitura “capital” da dimensão administrativa e de gestão nos currículos formativos. Contudo, o mundo contemporâneo requer de nós, para além da leitura do capital, a compreensão de desenvolvimento sustentável, a geração de recursos humanos e capitais sob uma perspectiva democrática, intercultural, intercompreensiva e colaborativa, elementos que ainda não temos teoria ou potencialidade para gerar no campo da Administração. Ademais, nosso maior desafio não está só na reformulação dos currículos, mas na própria reformulação de epistemes administrativas, sobretudo que esteja alinhadas com países em desenvolvimento, como no caso do Brasil.

## **Considerações finais**

A internacionalização é um fenômeno crescente e tem afetado as nossas sociedades nas diferentes áreas. Com efeito, ela tem reconfigurado as lógicas políticas, econômicas, mercadológicas, sociais, culturais e educacionais. Embora isso já seja uma realidade, pouco temos discutido sobre ela no âbito da formação de administradores no contexto brasileiro. Aliás, pouco tem sido abordado nos cursos de Graduação em Administração questões de Internacionalização da Educação Superior a a formação de profissionais do campo para a atuação em face as demandas da contemporaneidade.

Neste artigo problematizamos essas questões com o intuito de convidar pesquisadores da área, administradores e professores formadores para refletirem sobre a questão e para

desenvolverem novos estudos e pesquisas aplicadas que viabilizem a abordagem da internacionalização ao longo da trajetória formativa dos estudantes. Deve-se ter em mente que este movimento cultural e político possui competências que habilitam os profissionais da administração para diferentes funções e demandas do mundo internacionalizado. O plurilinguismo, interculturalidade, inventividade, o olhar para o desenvolvimento sustentável e a compreensão das lógicas da gestão para além da mera geração de capital são uma das competências essenciais ao administrador da contemporaneidade.

Esperamos que os debates e reflexões aqui propostas possam contribuir como ponto de partida para estudos vindouros e que sirvam de base para o desenvolvimento de competências interculturais, digitais e de gestão global nos cursos de administração, preparando profissionais capazes de responder às demandas da internacionalização e aos desafios do mundo contemporâneo, marcado pela conectividade digital e pela sustentabilidade.

## Referências

- Abba, M. J. (2015). Las oficinas de relaciones internacionales en el proceso de internacionalización de la educación superior. Un análisis a través de variables de gestión. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 8(4), 20-37.
- Abdullahi, I., Kajberg, L., & Virkus, S. (2007). Internationalization of LIS education in Europe and North America. *New Library World*, 108(1/2).
- Araújo, G. D., Silva, A. B., Brandão, J. M. F., & Dias, C. A. (2014). Currículo e vínculos teoria-prática: reflexões no processo ensino-aprendizagem em um curso de graduação em Administração. *DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle*, 3(2), 9-32. <http://www.scielo.br/pdf/aval/v19n1/07.pdf>
- Azevedo, M. L. N. (2015). Internacionalização ou Transnacionalização da educação superior: entre a formação de um campo social global e um mercado de ensino mundializado. *Crítica educativa*, 1(1), 56-75.
- Azevedo, M. L. N. (2016). A educação superior em tempos de internacionalização: cinco mitos, nove enganos e cinco verdades. En C. Cunha, J. V. Sousa, & M. A. Silva (Eds.), *Internacionalização da educação: discursos, práticas e reflexos sobre as políticas educativas* (pp. 71-79). Fino Traço.
- Azevedo, M. L. N., Silva Júnior, J. R., & Catani, A. M. (2015). A internacionalização da educação superior em diálogos: circulação de ideias, bem público e imperialismo cultural. En M. L. N. Azevedo, J. R. Silva Júnior, & A. M. Catani (Eds.), *Educação Superior: Internacionalização, mercantilização e repercussões em um campo de disputas* (pp. 49-66). Traço Fino.
- Bertero, C. O. (2006). *Pesquisa e ensino em administração*. Thompson.
- Bischoff, V., & Miranda, J. A. A. (2018). Educação Internacional como Soft Power: o ensaio da política externa de Dilma Rousseff. *Revista Ibero Americana em Estudos de Educação*, 13(3), 899-915.

- Brasil. (1996, 23 de diciembre). Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da União*. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)
- Brasil. Conselho Nacional de Educação. (2005). Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. [http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf)
- Canopf, L., Festinalli, R. C., & Ichikawa, E. Y. (2005). A expansão do ensino em administração no sudoeste do Paraná: reflexões introdutórias. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(3), 79-97.
- Chagas, L. A. (2021). *Perspectivas de internacionalização e cenários políticos de professores de idiomas no contexto de uma universidade federal brasileira* [Tesis doctoral, Universidade Federal de Uberlândia].
- Chagas, L. A. (2024). Uma percepção crítica sobre a internacionalização da educação superior como missão universitária: os cursos de Letras línguas estrangeiras no Brasil em foco. *Revista de Estudos De Cultura*, 9(23).
- Chagas, L. A., & Guimarães, T. M. (2024). English as a language of instruction in the context of an inland university in Mato Grosso Do Sul-Brazil. *Revista Letras Raras*, 13(5), e5861.
- Chagas, L. A., & Santos, E. M. (2025). A construção de Políticas Linguísticas plurilíngues para o contexto universitário: do (re)conhecimento de realidades à busca de caminhos. En J. Evaristo, D. B. Albuquerque, & M. C. Cintra (Eds.), *Língua Portuguesa e internacionalização: aspectos plurais* (286p.). Pedro & João Editores.
- Coelho, F. S. (2006). *Educação superior, formação de administradores e setor público: um estudo sobre o ensino de administração pública, em nível de graduação no Brasil* [Tesis doctoral, EAESP, Fundação Getúlio Vargas].
- Coelho, F. S., & Nicolini, A. M. (2014). Revisitando as origens do ensino de graduação em Administração pública no Brasil (1854-1952). *Revista de Administração Pública*, 48(2), 367-388.
- Conselho Federal de Educação. (2005). Parecer n. 307/66: Currículos mínimos de Administração. [http://www.cfa.org.br/html/c\\_gestor/Par307\\_66.pdf](http://www.cfa.org.br/html/c_gestor/Par307_66.pdf)
- Dale, R. (1999). Globalization and education: demonstrating a common world educational culture or locating a globally structured educational agenda? *Educational Theory*, 50(4), 427-448.
- Dale, R. (2000, 19 de septiembre). *Regional Organizations as a medium of globalization of education* [Presentación de conferencia]. Workshop: Reflecting Globalization effects on national education policy, City University of Hong Kong/Comparative Education Policy Research Unit, Hong Kong.
- De Wit, H. (2019). Internationalization in Higher Education, a critical review. *Simon Fraser University Educational Review*, 12(3).

- Dutra, J. S. (2004). *Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. Atlas.
- Finardi, K. R., & Chagas, L. A. (2024). Dialogues on the internationalization of higher education and university: an interview with Kyria Finardi. *Revista Letras Raras*, 13(5), e5682.
- Fleury, M. T. L. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(spe), 183-196.
- Gacel-Ávila, J. (2003). *La internacionalización de la educación superior. Paradigma para la ciudadanía global*. CUCSH-UdeG.
- Gomes, R. B., & Santos, E. M. (2023). Da política ao planejamento linguístico: por uma construção coletiva em prol da internacionalização. En L. A. Chagas & J. P. P. Coelho (Eds.), *Estudos Linguísticos e Internacionalização na Educação Superior: transdisciplinaridades, inovações e práxis*. Fundação Universidade Estadual De Mato Grosso Do Sul: CLEUEMS|UUC.
- Harrari, M. (1989). *Report #1, internationalization of higher education: effecting institutional change in the curriculum and campus*. Center for International Education, California State University.
- Jacobides, M. G., & Winter, S. G. (2012). Capabilities: Structure, agency, and evolution. *Organization Science*, 23(5), 1365-1381.
- Knight, G. A. (2020). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, 51(1), 93-102.
- Knight, J., & De Wit, H. (1995). Strategies for internationalization of Higher Education: historical and conceptual perspectives. En H. De Wit (Ed.), *Strategies for internationalization of Higher Education* (pp. 5-32). EAIA.
- Lam, L. W., & White, L. P. (1999). An adaptative choice model of the internationalization process. *International Journal of Organizational Analysis*, 7(2), 105-134.
- Laus, S. P. (2012). *A internacionalização da educação superior: um estudo de caso da Universidade Federal de Santa Catarina* [Tesis doctoral, Universidade Federal da Bahia].
- Leal, F. (2022). Políticas de Internacionalización de la Educación Superior en Brasil. *Revista Interamericana de Comunicação Midiática*, 21(46), 12-40.
- Leask, B. (2013). Internationalisation of the curriculum and staff engagement: an introduction. En H. De Wit (Ed.), *An introduction to higher education internationalisation* (pp. 91-105). Centre for Higher Education Internationalisation, Università Cattolica del Sacro Cuore.
- Martins, G. A. (2008). Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 2(2), 8-18.
- McCowan, T., & Schendel, R. (2015). A mudança do papel da universidade e seu impacto na sociedade em países de baixa renda. En M. L. N. Azevedo, J. R. Silva Júnior, & A. M.

- Catani (Eds.), *Educação Superior: Internacionalização, mercantilização e repercussões em um campo de disputas* (pp. 19-48). Traço Fino.
- Meyer, J. W., Boli, J., Thomas, G. M., & Ramirez, F. O. (1997). World society and the nation-state. *American Journal of Sociology*, 103(1), 144-181.
- Ministério da Educação/INEP. (2015). *Dados apontam aumento do número de matrículas*. [http://portal.inep.gov.br/visualizar/-/asset\\_publisher/6AhJ/content/dados-apontam-aumento-do-numero-de-matriculas?redirect=http://portal.inep.gov.br/](http://portal.inep.gov.br/visualizar/-/asset_publisher/6AhJ/content/dados-apontam-aumento-do-numero-de-matriculas?redirect=http://portal.inep.gov.br/)
- Miura, I. K. (2006). *O processo de internacionalização da Universidade de São Paulo: um estudo de três áreas do conhecimento* [Tesis de libre docencia, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo].
- Morosini, M. C. (2006). Estado de Currículos: avanços e desafios no processo de internacionalização. *Caderno de Pesquisa*, 39(137).
- Morosini, M. C. (Ed.). (2019). *Guia para a Internacionalização Universitária*. ediPUCRS. <https://editora.pucrs.br/livro/1383/>
- Morosini, M. C., Fernandes, C. M. B., Leite, D., Franco, M. E. D. P., Cunha, M. I., & Isaia, S. M. A. (2016). A qualidade da educação superior e o complexo exercício de propor indicadores. *Revista Brasileira de Educação*, 21(64).
- Mueller, C. V. (2013). *O processo de internacionalização do ensino superior: um estudo de caso da Universidade Federal do Rio Grande do Sul* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. <http://hdl.handle.net/10183/78147>
- Nilsson, B. (2000). Internationalising the curriculum. En P. Crowther, M. Joris, M. Otten, B. Nilsson, H. Teekens, & B. Wächter, *Internationalisation at home: a position paper* (pp. 21-27). EAIE.
- Nunes, S. C., & Barbosa, A. C. Q., & Ferraz, D. M. (2009). Cursos de Administração: uma análise sob o enfoque das competências. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 7(1), 428-446.
- Nunes, S. C., & Siqueira, L. (2012). O projeto pedagógico e a orientação para a formação de competências: um estudo em curso superior de uma universidade brasileira. *Revista Iberoamericana de Educación*, (60).
- Otten, M. (2000). Impacts of cultural diversity at home. *EAIE*, 15-20.
- Pereira, P., & Heinze, M. S. (2020). Professor cosmopolita: as ações sociais de internacionalização nos programas de pós-graduação. *ETD- Educação Temática Digital*, 22(3), 694-711. <https://doi.org/10.20396/etd.v22i3.8658308>
- Polizelli, D. L., & Ruiz Júnior, J. (2011). Gestão de conhecimento e taylorismo: contribuições para a evolução da administração. *Revista interação*, 5(2).
- Qiang, Z. (2003). Internationalization of Higher Education: Towards a conceptual framework. *Journal of Policy Futures in Education*, 1(2).
- Sant'Anna, A. S. (2007). Modelo de competências e formação de administradores: considerações. En *Encontro do ensino e pesquisa em administração e contabilidade* (2nd ed.) [CD-ROM]. ANPAD.

- Santos Filho, J. C. (2020). Internacionalização da educação superior: redefinições, justificativas e estratégias. *Série-Estudos*, 25(53), 11-34. <https://doi.org/10.20435/serie-estudos.v25i53.1383>
- Silva, E., Spanhol, F. J., Souza, M. V., & Cassol, M. P. (2012). *Estudo da expansão do mercado de Educação Superior no Brasil e em Santa Catarina no período de 1995 a 2002* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina].
- Sousa Santos, B. (2021). *Decolonizar la universidad: el desafío de la justicia cognitiva global*. Clacso.
- UNESCO. (2015). *Educação para a cidadania global: preparando alunos para os desafios do século XXI*. Unesco.