



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFBA
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

MARGARETE DOS SANTOS

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO NO ENSINO
TÉCNICO DE NÍVEL MÉDIO: O ESTUDO DE CASO DO
CENTRO PAULA SOUZA E DO SENAI-SP**

Salvador

2015

MARGARETE DOS SANTOS

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO NO ENSINO
TÉCNICO DE NÍVEL MÉDIO: O ESTUDO DE CASO DO
CENTRO PAULA SOUZA E DO SENAI-SP**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito para a obtenção de grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Lima Cruz Teixeira

Salvador

2015

Escola de Administração - UFBA

S237 Santos, Margarete dos.
O processo de internacionalização no ensino técnico de nível médio: o estudo de caso do Centro Paula Souza e do SENAI – SP / Margarete dos Santos. – 2015.
145f. : il

Orientador: Profº. Dr. Francisco Lima Cruz Teixeira
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração, Salvador, 2015.

1. Centro Paula Souza – Estudo de casos. 2. SENAI. Departamento Regional de São Paulo – Estudo de caso3. Ensino profissional. 4. Ensino técnico. 5. Educação e globalização. 6. Cooperação intelectual.
I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CD – 373.246

MARGARETE DOS SANTOS

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO NO ENSINO
TÉCNICO DE NÍVEL MÉDIO: O ESTUDO DE CASO DO
CENTRO PAULA SOUZA E DO SENAI-SP**

Dissertação apresentada para o Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito para a obtenção de grau de Mestre em Administração.

Aprovada em 22/04/2015

Francisco Lima Cruz Teixeira – Orientador _____
Doutor em Política de Ciência e Tecnologia pela University of Sussex,
Sussex, Inglaterra

Fernanda Mello Demai _____
Doutora em Letras (Filologia e Língua Portuguesa)
Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil

Maria Dalva Oliveira Soares _____
Doutora em Engenharia Agrícola
Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, Brasil

Amar incondicionalmente nesta ou em outra dimensão é o aprendizado propiciado por meus filhos Anderson (*in memoriam*) e Alexandre. Dedico a eles esta dissertação com todo meu amor incondicional.

AGRADECIMENTOS

Escrever esta seção da dissertação é motivo de muita alegria porque foram diversas pessoas que ajudaram neste processo, porém deixar algum nome sem agradecimento é motivo de preocupação.

Deus é sempre o primeiro agradecimento a ser feito por nos abrir os caminhos para a evolução, oferecendo os elementos necessários e colocando em nossa trajetória as pessoas que serão os anjos auxiliares para os momentos de dificuldade.

E este trabalho não seria realizado sem as pessoas... primeiro minha mãe e meu pai (*in memoriam*) que são atores importantes no meu desenvolvimento pessoal e profissional. Meus irmãos, sobrinhos e filhos que sempre estiveram de forma muito intensa em minha vida.

Esta jornada de agradecimentos se inicia com pessoas que me deram muito apoio nesta etapa de minha vida como Newton Vieira Viacava que é uma pessoa que eu amo muito e que me incentivou demais nesta trajetória.

Os taxistas Norberto e Marcos que foram os condutores a todas viagens para Salvador, também merecem estar nestes agradecimentos, pois foram sempre pontuais na realização de seu trabalho.

Minha amiga Andréa por estar comigo do início ao fim deste estudo me apoiando de forma absurda.

Meus parceiros de Mestrado Rosana, Mazé e César que vivenciaram esta experiência tão intensa.

Também é importante agradecer ao Sindicato dos Técnicos de Nível Médio do Estado de São Paulo, o qual sou diretora, que me apoiaram nos estudos e trabalhos no ensino técnico de nível médio.

Aos professores da UFBA que foram muito dedicados na arte de ensinar. Em especial meu orientador Prof. Francisco Teixeira, sempre atencioso e determinado em apontar o caminho para concretização deste estudo.

Agradeço ao Centro Paula Souza por me conceder esta oportunidade de aprendizado, em especial à Prof. Laura Laganá – Diretora Superintendente, ao Prof. Almério Melquíades de Araújo, Coordenador do Ensino Médio e Técnico e à Profa.

Silvana Brenha, coordenadora do Programa Brasil Profissionalizado. Aos professores do Centro Paula Souza, em especial os da CETEC e a direção da ETEC de Artes pelo apoio oferecido para a realização deste estudo. Agradecer a todos que participaram desta pesquisa concedendo as entrevistas com os subsídios tão importantes para as conclusões.

Um agradecimento especial ao SENAI-SP por permitir utilizar sua rica experiência neste estudo, em especial ao Prof. Spada e ao Prof. Villa Verde que foram extremamente cooperativos e atenciosos.

Enfim a todos que, de alguma forma, participaram e contribuíram para este trabalho, agradeço muito.

Internacionalização é mudar o mundo da educação,
e globalização é mudar o mundo da
internacionalização.

Jane Knight

SANTOS, Margarete dos. O processo de internacionalização no ensino técnico de nível médio: O estudo de caso do Centro Paula Souza e do SENAI-SP. 145 f. il. 2015. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração da UFBA, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2015.

RESUMO

O desafio que o cenário atual propõe, devido aos efeitos do fenômeno da globalização, de superar as barreiras políticas e geográficas, faz com que se busque caminhos que facilitem uma maior interação entre as organizações em todas as áreas. Na educação profissional técnica de nível médio, não é diferente: as instituições de ensino procuraram inovar as ofertas de cursos, bem como as estratégias de ensino e capacitação de seu capital humano, entre outros, associando ações desenvolvidas por instituições com trabalhos educacionais em outros países. Porém a internacionalização no ensino técnico de nível médio parece acontecer de maneira reativa às demandas existentes, necessitando construir-se a consciência da necessidade de estabelecer um modelo estratégico alinhado a objetivos institucionais que apresentem, de maneira clara, os benefícios, razões, estratégias e práticas inovadoras, bem como, os riscos e obstáculos para o processo de internacionalização. Este estudo objetivou explorar e descrever como ocorre o processo de internacionalização no ensino técnico de nível médio em duas instituições: Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – CETEPS e o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI, ambas situadas em São Paulo. A pesquisa possibilitou verificar a escassez de estudos em internacionalização para o ensino técnico de nível médio, bem como o conceito atual de internacionalização demonstrado pelas instituições pesquisadas: entendem a internacionalização de forma linear como uma série de atividades realizadas no âmbito internacional. Assim será necessário uma reflexão a respeito desta concepção atual, para que possa haver um olhar mais amplo do significado de internacionalização de modo que seja vislumbrado como um processo de círculo contínuo de avaliação e aprimoramento. Desta forma, este estudo procurou contribuir para a difusão da necessidade de desenvolver um modelo de internacionalização nas instituições de ensino técnico de nível médio, de forma articulada, voltada para uma abordagem de processo autossustentável onde ocorra

a ampliação das ações de cooperação como fonte estratégica de inovação nesta modalidade de ensino.

Palavras chave: Internacionalização. Cooperação. Educação profissional. Técnico de Nível Médio.

SANTOS, Margarete dos . The internationalization process in mid-level technical education : The case study of Centro Paula Souza and SENAI- SP.145 f . ill. 2015. Dissertation (Master Degree) – Administration School, UFBA , Federal University of Bahia , Salvador , 2015.

ABSTRACT

The challenge that the current scenario proposes is to overcome the political and geographical barriers, due to the effects of the phenomenon of globalization and makes it seek ways to facilitate greater interaction between organizations in all areas. In education mid-level technique is no different: the educational institutions tried to innovate the offerings of courses and teaching strategies and training of its human capital, among other actions taken by associating with educational institutions that work in other countries. But the internationalization in the mid-level technical education seems to happen reactively to existing demands, to build up awareness from the need to establish a strategic model aligned with institutional goals that have clearly the benefits, reasons, strategies and innovative practices as well as the risks and obstacles to the process of internationalization. This study aimed to explore and to describe how is the internationalization process occurs in mid-level technical education in both institutions: Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - CETEPS and Serviço Nacional de Aprendizagem da Indústria - SENAI, both located in São Paulo State. The research enabled to verify the lack of studies on internationalization for technical education of mid-level and the current concept of internationalization demonstrated by the institutions surveyed that understand the internationalization linearly in a series of activities developed in an international level. Thus, this study sought to contribute to the diffusion of developing an internationalization model in technical education of mid-level institutions , as an articulate way , turned into a self-sustaining process approach where the expansion of cooperation activities occur as a strategic source of innovation in this type of education.

Keywords: Internationalization. Cooperation. Professional education. Middle Level Technician.

SANTOS, Margarete dos. Los procesos de internacionalización de la enseñanza técnico profesional media: el estudio de caso del Centro Paula Souza y SENAI-SP. 145f. il. 2015. Disertación (Maestrazgo) – Escola de Administração da UFBA, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2015.

RESUMEN

El desafío que el actual escenario propone, debido a los efectos del fenómeno de la globalización, en lo que se refiere a superar las barreras políticas y geográficas, hace que se busquen caminos para facilitar una mayor interacción entre las organizaciones en todos los ámbitos. En la educación profesional de nivel técnico, no es diferente, las instituciones educativas tratan de innovar la oferta de cursos, así como las estrategias de enseñanza y capacitación de su capital humano, entre otras, cooperando acciones desarrolladas por instituciones con trabajos educacionales en otros países. Sin embargo, la internacionalización en la educación técnica de nivel medio parece pasar de manera reactiva a las demandas existentes, lo que exige crear la conciencia de la necesidad de establecer un modelo estratégico alineado con objetivos institucionales que presente de manera clara los beneficios, las razones, las estrategias y prácticas innovadoras, así como los riesgos y obstáculos en el proceso de internacionalización. El objetivo del estudio es explorar y describir cómo ocurre el proceso de internacionalización en la educación técnica de nivel medio en dos instituciones: Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – CETEPS y el Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI, ambas ubicadas en São Paulo. La investigación hizo posible verificar la escasez de estudios en internacionalización para la educación técnica de nivel medio, así como, el concepto actual de internacionalización demostrado por las instituciones investigadas: entienden la internacionalización de manera lineal como una serie de actividades que se llevan a cabo en el ámbito internacional. Por lo que se necesita una reflexión con respecto a este concepto actual, de modo que pueda tener una mirada más amplia del significado de internacionalización, de manera que se vislumbre como un proceso de círculo continuo de evaluación y de perfeccionamiento. Por lo tanto, este estudio se realizó con el fin de contribuir a la difusión de la necesidad de desarrollar un modelo de internacionalización en las

instituciones de educación técnica de nivel medio, de forma coordinada, hacia un enfoque de proceso auto sostenible en que se produzca la ampliación de las acciones de cooperación como fuente estratégica de innovación de esta modalidad de educación.

Palabras clave: Internacionalización. Cooperación. Educación profesional. Técnico de Nivel Medio.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS	15
2.1. Objetivo Geral:	16
2.2. Objetivos Específicos:	16
3. PANORAMA DA COOPERAÇÃO INTERNACIONAL	17
3.1. Internacionalização do ensino: razões, estratégias, benefícios, riscos e obstáculos e na educação profissional	22
3.1.1. Razões para internacionalização	23
3.1.2. Estratégias	25
3.1.3. Benefícios e Riscos	27
3.1.4. Obstáculos à internacionalização	28
4. COOPERAÇÃO INTERNACIONAL E EDUCAÇÃO PROFISSIONAL	29
4.1. Cooperação na educação profissional	32
5. ESTUDO DOS PROCESSOS COMO FERRAMENTA PARA QUALIDADE E INOVAÇÃO NOS MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	36
5.1. Modelo para a internacionalização das instituições de ensino	40
6. METODOLOGIA DA PESQUISA	43
6.1. Justificativa da escolha do método	43
6.2. Etapas dos procedimentos metodológicos	45
6.2.1. Fluxograma das Etapas do Estudo	47
6.3. Protocolo para Estudo de Caso	48
6.3.1. Visão Geral do Projeto	48
6.3.2. Procedimentos de campo	49
6.3.3. Questões de estudo de caso	50
6.3.3.1. Guia para o relatório do estudo de caso	53
7. A INSTAURAÇÃO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DO CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA	54
7.1. UNIDADE DE ENSINO MÉDIO E TÉCNICO DO CENTRO PAULA SOUZA	59
7.1.1. Intercâmbio Cultural	62
7.1.2. Área de Gestão de Parcerias e Convênios	63
7.2. Metodologia do processo de formalização das parcerias internacionais	66
7.2.1. Cooperação Internacional	66
8. A EXPERIÊNCIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO SENAI	69
8.1. Contextualização do SENAI	69
8.2. ORGANOGRAMA DO DEPARTAMENTO NACIONAL DO SENAI	72
8.3. SENAI-SP	78

8.3.1.	Departamento de relações externas	80
9.	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO	83
9.1.	EntrevistaS	83
9.1.1.	Resultados das entrevistas	84
9.1.1.1.	Internacionalização	84
9.1.1.2.	Como ocorrem os processos	86
9.1.1.3.	Estratégias	88
9.1.1.4.	Razão	90
9.1.1.5.	Benefícios	91
9.1.1.6.	Riscos	94
9.1.1.7.	Obstáculos	95
10.	CONCLUSÕES	98
11.	RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	102
12.	REFERÊNCIAS	103
	APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA GESTORES DAS INSTITUIÇÕES PESQUISADAS – (ESTRATÉGICO).	107
	APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA GESTORES DO DEPARTAMENTO DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAL DAS INSTITUIÇÕES PESQUISADAS – (TÁTICO).	108
	APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA GESTORES DAS INSTITUIÇÕES PESQUISADAS – (OPERACIONAL).	109
	APÊNDICE D – RESUMO DE ENTREVISTAS – O QUE SIGNIFICA INTERNACIONALIZAÇÃO	111
	APÊNDICE E – RESUMO DE ENTREVISTAS – COMO OCORREM OS PROCESSOS?	113
	APÊNDICE F – RESUMO DE ENTREVISTAS – ESTRATÉGIAS	115
	APÊNDICE G – RESUMO DE ENTREVISTAS – RAZÕES	117
	APÊNDICE H – RESUMO DE ENTREVISTAS – BENEFÍCIOS	118
	APÊNDICE I – RESUMO DE ENTREVISTAS – RISCOS	120
	APÊNDICE J – RESUMO DE ENTREVISTAS – OBSTÁCULOS	122
	APÊNDICE L – PROPOSTA PARA MODELO DE GESTÃO PARA O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA COORDENADORIA DE ENSINO TÉCNICO DO CENTRO PAULA SOUZA	124
	APENDICE M - PROPOSTA DE ANÁLISE SWOT	127
	Fatores Internos	127
	Fatores Externos	128
	Cruzamento de Dados e Plano de Ação	129
	APENDICE N - PROPOSTA DE FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO PARA A CETEC-CAP	134

APENDICE O - PROPOSTA DE FLUXOGRAMA DO PARA REPRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO NO EXTERIOR	137
APENDICE P - PROPOSTA DE FLUXOGRAMA DA FETEPS E PARTICIPANTES EXTRANGEIROS	138
ANEXO A - DOCUMENTO DE CRIAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAL DO SENAI-SP	139

1. INTRODUÇÃO

A internacionalização entre os povos se manifesta desde os primórdios da humanidade. Em 1919 foi instituída a primeira cadeira de Relações Internacionais (SARFATI, 2011, p.23), nessa época priorizava-se as relações internacionais para o comércio e negociações para a paz diante dos conflitos existentes.

A educação profissional, em sua instalação no Brasil, também se apropriou de recursos humanos especializados trazidos de países da Europa. Após anos, o modelo do SENAI foi concebido à luz do modelo alemão e adaptado à realidade brasileira que tinha escassez de professores qualificados. Este modelo inspirou outras instituições em outros países da região a serem criadas, para atender a escassez de mão de obra qualificada que demandava o setor industrial.

Mais tarde, no Brasil, outras instituições da educação profissional foram criadas como por exemplo, a rede de escolas técnicas e faculdades de tecnologia do estado de São Paulo, o Centro Paula Souza.

Historicamente o processo de internacionalização tende a acontecer de maneira reativa às demandas existentes, necessitando construir a consciência da necessidade de estabelecer um modelo estratégico alinhado a objetivos institucionais que apresente, de maneira clara, os benefícios, razões, estratégias e práticas inovadoras, bem como os riscos e obstáculos para o processo de internacionalização.

Com o propósito de contribuir com a educação profissional de técnico de nível médio, este estudo do processo de internacionalização praticado por instituições de ensino desta modalidade pretendeu entender o contexto em que ocorre estas atividades, bem como encontrar respostas para identificar potencialidades a serem exploradas nas instituições pesquisadas: Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – CETEPS - e o Serviço Nacional de Aprendizagem industrial – SENAI - ambas situadas em São Paulo, com a pretensão de responder às perguntas formuladas pelo pesquisador e apresentadas na próxima seção.

A pesquisa teve caráter qualitativo, utilizando-se o método de estudo de casos múltiplos holísticos e foram objetos de estudo as informações fornecidas pelas instituições de ensino da educação profissional escolhidas para esta dissertação.

Para tanto, na primeira seção apresentamos a introdução com os problemas de pesquisa formulados pela pesquisadora, bem como os objetivos; na segunda seção realizou-se a revisão teórica, iniciando com o panorama da cooperação internacional, seguido das seções internacionalização do ensino: razões e estratégias, benefícios, riscos e obstáculos na educação profissional; na terceira seção apresentamos a cooperação internacional na educação profissional; na seção quatro abordou-se o estudo dos processos como ferramenta para qualidade e inovação nos modelos de internacionalização; na seção cinco foram apresentados os procedimentos metodológicos para a pesquisa de campo; nas seções subsequentes realizou-se a descrição do contexto do Centro Paula Souza e Senai-SP; a comparação das razões e estratégias praticadas pelas instituições; a identificação dos benefícios e obstáculos do processo; a conclusão do estudo de caso e finalmente as recomendações que o estudo propiciou.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS

Por meio dos estudos do processo de internacionalização praticados pelas instituições da Educação Profissional, bem como o contexto em que ocorrem estas atividades, esta pesquisa almeja encontrar respostas para identificar potencialidades a serem exploradas nas instituições pesquisadas e, para tanto, surge a seguinte pergunta de pesquisa:

Como é construído o processo de internacionalização no ensino técnico de nível médio?

A pergunta de pesquisa apresentada tem a pretensão de responder às seguintes questões formuladas pelo pesquisador e que orientarão o objetivo geral e objetivos específicos desta pesquisa:

- Como são organizados os processos de internacionalização no ensino técnico de nível médio?
- Quais são as estratégias utilizadas para cooperação internacional nas instituições de ensino técnico de nível médio?
- Quais são os benefícios, riscos e obstáculos para as instituições da educação profissional realizarem a internacionalização?
- Quais os modelos de gestão utilizados na internacionalização do ensino técnico de nível médio nas instituições pesquisadas?

Desta forma, pretende-se entender qual é a importância da internacionalização das instituições de ensino da educação profissional, quais são os benefícios em estabelecer o processo, como são concebidos seu conjunto de decisões para realizar ações de cooperação internacional, as motivações pelas quais foram tomadas, como foram implementadas e quais foram os resultados obtidos e, com este estudo, contribuir para a difusão e ampliação do processo de internacionalização no ensino técnico de nível médio.

Para tanto o objetivo geral e específico deste estudo será descrito a seguir:

2.1. OBJETIVO GERAL:

Explorar e descrever como ocorrem os processos de internacionalização das instituições de ensino técnico de nível médio, com a proposição de um modelo de gestão do processo de internacionalização para a Coordenadoria do Ensino Médio e Técnico do Centro Paula Souza.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Explorar e analisar os processos de internacionalização praticados pelas instituições do ensino técnico de nível médio;
- Identificar o contexto, estratégias e práticas inovadoras do processo de internacionalização das instituições de ensino técnico de nível médio;
- Analisar os benefícios, riscos e obstáculos da internacionalização do ensino técnico de nível médio;
- Propor um modelo de gestão para o processo de internacionalização da Coordenadoria de Ensino Técnico do Centro Paula Souza.

3. PANORAMA DA COOPERAÇÃO INTERNACIONAL

Nesta seção, apresenta-se a revisão da literatura a respeito das modalidades da cooperação internacional, bem como estudo do governo brasileiro demonstrando as ações realizadas em outros países.

O desafio de superar as barreiras impostas pelas fronteiras políticas e geográficas, os efeitos da globalização e conseqüentes transformações na economia, aponta para a necessidade premente de buscar caminhos que facilitem uma maior interação entre os povos. Desta forma, as relações internacionais vêm preencher este hiato proposto pelo fenômeno da globalização.

A internacionalização entre os povos se manifesta desde os primórdios da humanidade, porém somente em 1919 foi criada a primeira cadeira de Relações Internacionais com David Davis da University of Wales, em Aberystwyth, no Reino Unido, conhecida como Cadeira Woodrow de política internacional (SARFATI, 2011, p.23).

As Relações Internacionais deste período estavam mais vinculadas às questões comerciais e de como estabelecer a paz diante dos conflitos existentes no convívio entre países, bem como a busca de soluções amigáveis por meio de cooperação.

Cooperação para Sarfati (2011, p. 56) requer que ações de indivíduos ou organizações sejam trazidas para alguma conformidade por um processo de negociação que é normalmente visto como um processo de “coordenação de políticas” (*policy coordinations*).

O processo político que permeia a cooperação, quando bem articulado, permite que os atores envolvidos planejem ações que deverão ser pautadas de forma a atender aos interesses para ambos os envolvidos.

Duarte assinala o entendimento a respeito de cooperação científica e tecnológica voltada para o desenvolvimento:

um esforço organizado, envolvendo dois ou mais países com vistas ao desenvolvimento de determinadas atividades que vislumbrem o intercâmbio de conhecimento, métodos e processos científicos, contemplando inclusive a ocorrência de

transferência de tecnologia para geração de inovações tecnológicas (DUARTE, 2008, p.136).

Desta forma, podemos entender que, para que este esforço alcance seus propósitos será necessário apoio do aparelho do Estado para que a cooperação internacional seja uma política pública como fonte de geração de ciência e Tecnologia. Para tanto, os países devem demandar linhas de financiamento para que a cooperação internacional seja aplicada.

Outra definição de cooperação é apresentada por Couto:

O ato de cooperar é manifestado principalmente na Ajuda Pública ao Desenvolvimento (APD) que é a expressão utilizada ao se referir as relações internacionais entre Estados, de cooperação entre Países em vias de desenvolvimento, é ainda, a expressão utilizada para designar as transferências de recursos entre o Norte e o Sul, de um estado para outro estado (COUTO, 2013, p.33).

A concepção da cooperação internacional está pautada pela articulação de coordenação política, envolvendo processos de negociação, como objetivo de desenvolver importantes atividades para geração de inovações tecnológicas voltadas à ajuda Pública ao Desenvolvimento (APD). Não podemos esquecer que o financiamento dessas ações, a priori, deverá ter apoio do Estado, que poderá criar políticas públicas de desenvolvimento utilizando-se da cooperação internacional.

Desta forma, percebemos que a cooperação será uma situação conflitante na qual os atores envolvidos buscam a superação mesmo que para tanto seja necessário trilharem alternativas consensuadas com o intuito de contemplar os interesses de ambos.

As pesquisas realizadas por Oliveira e Luzivotto (2011, p. 13) sinalizam quatro concepções de Cooperação Internacional classificadas em escalas hierárquicas: a) cooperação internacional vertical, b) cooperação técnica *toutcourt*, c) cooperação internacional horizontal e d) cooperação internacional descentralizada.

A cooperação internacional vertical apresentada por Oliveira e Luzivotto (2011, p. 13), faz referência a uma concepção pós-segunda guerra mundial com características assistencialistas, respaldando-se na transferência vertical

de *know how* dos países avançados aos países menos desenvolvidos, demonstram uma postura passiva do país receptor e enaltece sua posição subalterna. Esta modalidade de cooperação se faz presente nos dias atuais, porém sua característica assistencialista recebe críticas devido a esta modalidade não contribuir com atitudes autônomas dos agentes receptores.

A definição de cooperação técnica *toutcourt* apresentada pelos autores expressa a intenção de tornar os países em desenvolvimento parceiros no processo de solução dos problemas, tirando assim a conotação de submissão, ou seja, tornando-os agentes ativos no processo de cooperação.

A cooperação técnica horizontal caracteriza-se como processo evolutivo da modalidade *toutcourt* na medida em que os países em desenvolvimento se despontam realizando ações de cooperação. Desta forma, a cooperação deixou de ser um mecanismo unicamente de interação Norte-Sul, passando a ser praticado também de forma Sul-Sul.

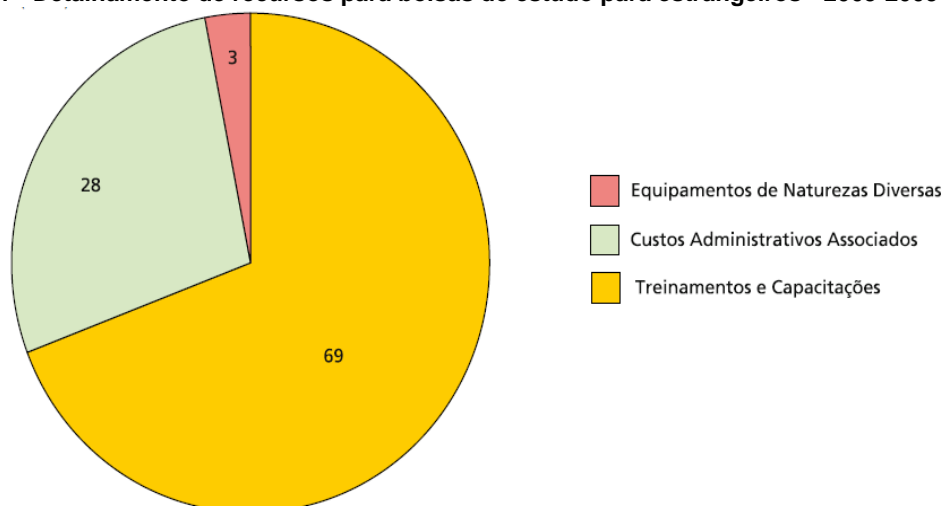
Oliveira e Luzivotto (2011, p. 15) afirmam que a modalidade de cooperação internacional mais adequada é a cooperação horizontal, por apresentar dentre as características básicas o foco no desenvolvimento da infraestrutura humana, por gerar conhecimento tanto para a organização doadora quanto para a receptora de cooperação, por não tornar dependente o organismo receptor de cooperação, promovendo assim independência tecnológica e desenvolvimento institucional de novas tecnologias absorvidas e ainda apresentar custos mínimos para quem está recebendo. Caracteriza-se, ainda, por ser uma cooperação voltada para o desenvolvimento.

Finalmente Oliveira e Luzivotto (2011, p. 16) descrevem um novo conceito de cooperação internacional: a descentralizada. Esta modalidade de cooperação se assemelha com a cooperação horizontal, porém não é necessária a figura do Estado-nação. Assim, poderemos considerar como cooperação descentralizada qualquer iniciativa realizada por instituições que não pertençam ao aparelho do Estado, como associações privadas, administrações municipais e provinciais, universidades, fundações, sindicatos, setor privado em geral.

Existem linhas de apoio financeiro para as ações de cooperação. O governo brasileiro publicou, em 2010, estudo realizado entre 2005 e 2009 pelo Instituto de Pesquisa Econômica (IPEA) e pela Agência Brasileira de Cooperação referente ao período de 2005 a 2009, o qual aponta que os investimentos em cooperação, deste período, se aproximam aos R\$ 2,9 bilhões em valores correntes, distribuídos cerca de 24% entre as modalidades assistência humanitária, bolsas de estudos para estrangeiros, cooperação técnica e de 76% em contribuições para organizações internacionais.

O estudo indica que a concessão de bolsa para alunos estrangeiros é uma das modalidades que possui maior tradição e praticada desde a década de 50. O gráfico a seguir aponta que 69% dos recursos são destinados para treinamento e capacitações.

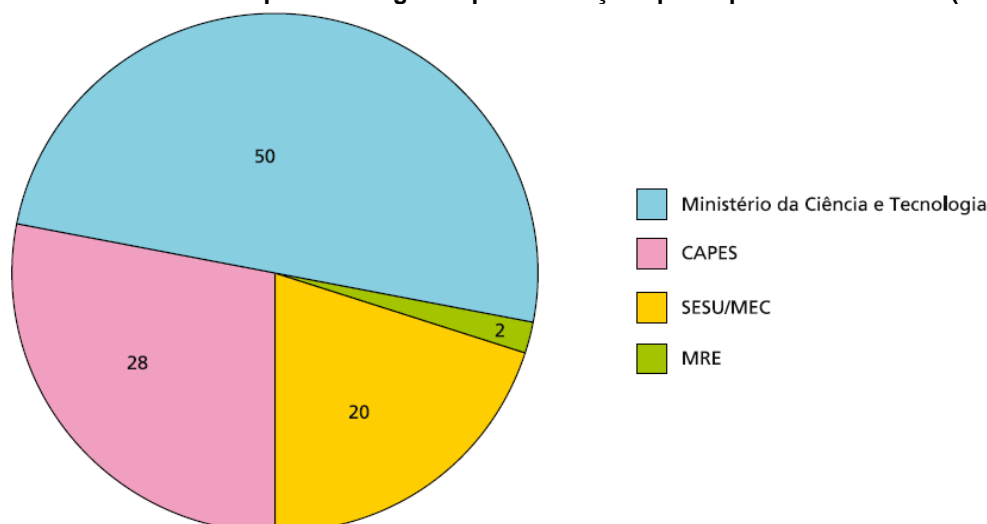
Gráfico 1 - Detalhamento de recursos para bolsas de estudo para estrangeiros - 2005-2009 (em %)



Fonte: IPEA, 2010

O Ministério da Ciência e Tecnologia é detentor do maior percentual investido em bolsas de estudo para estrangeiros executados pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

Gráfico 2 - Bolsas de estudo para estrangeiros por instituições participantes - 2005-2009 (em %)



Fonte: IPEA, 2010.

Na modalidade de cooperação técnica, científica e tecnológica (CTC&T), segundo a referida pesquisa, são disponibilizados *know how* nas diversas áreas do conhecimento, desenvolvidos em nosso país. Para tanto a pesquisa IPEA / Agência Brasileira de Cooperação, aponta que esta expertise se obteve a partir de investimentos em instituições e indivíduos para aprimoramento de *gaps* previamente identificados. Desta forma, o objetivo da cooperação CTC&T tem a missão de estabelecer relações mais sólidas com países em desenvolvimento, ou seja, motivada pelo conceito de diplomacia solidária, no qual são colocados à disposição as experiências e conhecimentos de instituições especializadas nacionais para outros países em desenvolvimento.

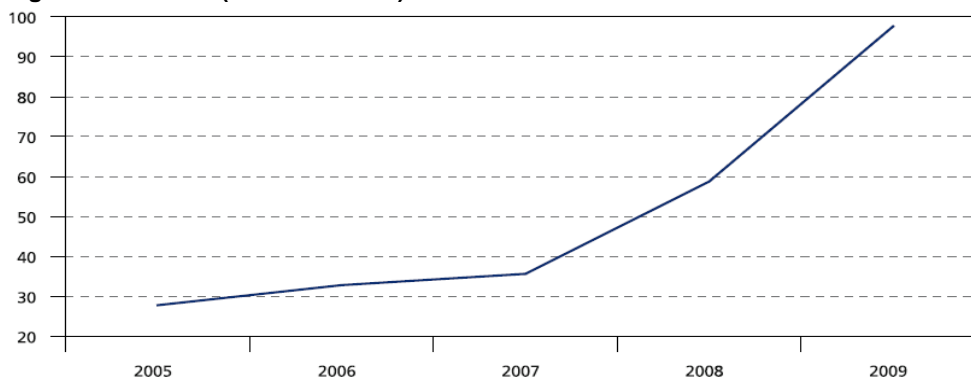
Observa-se no próximo gráfico, a evolução de investimentos nesta modalidade de cooperação ano após ano, apontando a intensificação em desenvolvimento CTC&T, segundo pesquisa realizada pelo IPEA/Agência Brasileira de Cooperação.

O gráfico demonstra o total dos recursos federais investidos em projetos e programas de Cooperação Técnica, Científica e Tecnológica durante o período de 2005-2009 com o montante de investimentos que transpõe os R\$ 252,6 milhões.

Em desenvolvimento de CTC&T é utilizada a modalidade da cooperação técnica horizontal ou também denominada Sul-Sul que objetiva oferecer aportes para estreitar relações com países em desenvolvimento. A pesquisa realizada pelo IPEA/Agência Brasileira de Cooperação menciona que esta

modalidade de cooperação é pautada no conceito de diplomacia solidária, no qual o Estado brasileiro oferta a países em desenvolvimento as experiências e conhecimentos de instituições nacionais para contribuir com a elevação do desenvolvimento econômico e social das nações parceiras.

Gráfico 3 - Evolução dos recursos anuais federais aplicados em Cooperação Técnica, Científica e Tecnológico - 2005-2009 (em R\$ milhões).



Fonte: IPEA, 2010

Este panorama da cooperação internacional identifica o histórico e o contexto em que ocorre a cooperação internacional na atualidade, as modalidades de cooperação e investimentos nacionais realizados e servirá de subsídio para entender o processo de internacionalização no ensino técnico de nível médio: o estudo de caso do Centro Paula Souza e Senai-SP proposto nesta dissertação.

Apesar dos estudos abordarem razões nacionais – desenvolvimento sociocultural, transações comerciais, desenvolvimento de recursos humanos – essa pesquisa preocupa-se apenas com razões emergentes institucionais, ou seja, reputação e perfil internacional, geração de receita, desenvolvimento de estudantes e professores, alianças estratégicas e produção de conhecimento (MIURA, 2006).

A seguir apresentaremos a revisão da literatura para o estudo das razões, estratégias, benefícios, riscos e obstáculos no processo de internacionalização das instituições de ensino, objeto desta pesquisa.

3.1. INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO: RAZÕES, ESTRATÉGIAS, BENEFÍCIOS, RISCOS E OBSTÁCULOS E NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

Apesar do foco desse estudo estar voltado para a educação profissional, as pesquisas realizadas e publicadas sobre internacionalização da educação

se referem às instituições de ensino superior que atualmente buscam empreender, em seus cursos, a chamada educação global, pois não foram encontrados estudos a respeito deste tema na educação profissional. Portanto, verificou-se que o corpo docente e discente das instituições de ensino participam de programas de estudos com instituições internacionais. Algumas questões são importantes para reflexão de razões para estas iniciativas, de modelos adotados pelas instituições e ainda de resultados obtidos com este processo (HAWAWINI, 2011).

3.1.1. Razões para internacionalização

As instituições de ensino buscam formas de oferecer educação para atender novas demandas da sociedade. Assim, Miura (2006) afirma que as instituições motivam-se para desenvolver ações de internacionalização. São razões comerciais, políticas, socioculturais e acadêmicas (MIURA, 2006).

Miura (2006) descreve quais são as características de cada uma destas razões, da seguinte maneira:

- Reputação e perfil internacional

Atingir alto padrão acadêmico internacional e, assim, fortalecer a imagem institucional como instituição de ensino superior de alta qualidade.

- Desenvolvimento de estudantes e professores

Questões globais e as relações interculturais/internacionais conduzem professores e estudantes a buscarem mobilidade no mercado de trabalho e diversidade cultural.

- Geração de Receita

Miura (2006) reflete sobre o que é a geração de receita nas instituições públicas e privadas. Se, por um lado, as instituições privadas beneficiam-se economicamente com a geração de receita proveniente da internacionalização, por outro lado, as instituições públicas beneficiam-se pela oferta de serviços educacionais. Assim Knight (2004) pondera que além da razão econômica para as IES [instituições de ensino superior], há um outro ponto mais complexo que

é a conscientização e a comoditização da educação decorrente da distribuição de programa *trans-fronteira* (MIURA, 2006).

- Alianças estratégicas

Entende-se que as alianças estratégicas facilitam o avanço de objetivos culturais, tecnológicos, econômicos, científicos e acadêmicos das IES envolvidas. Miura (2006) defende que há uma tendência, neste sentido, para o desenvolvimento do trabalho em rede (*network*), com objetivos estratégicos previamente estabelecidos. Os propósitos destas ligações, segundo MIURA (2006), passam por mobilidade acadêmica, *benchmarking*, desenvolvimento de programas ou currículos conjuntos, seminários e conferências e iniciativas de pesquisas conjuntas.

- Pesquisa e produção do conhecimento

A autora esclarece que a colaboração internacional e a interdisciplinaridade é um *feedback* às questões relacionadas ao meio ambiente, saúde, direitos humanos, etc. propiciando geração de pesquisa e produção do conhecimento.

Knight (2004, p. 28) ressalta com relação às razões individuais, “é de fundamental importância para um ator – seja uma instituição, fornecedor, *stakeholder* público ou privado, ONG (organização não-governamental), departamento governamental ou agência governamental – articular as motivações para a internacionalização com as políticas, programas, estratégias e resultados, pois todos são ligados e guiados por razões explícitas e mesmo implícitas”.

Para poder entender e identificar os principais problemas, bem como as tendências e áreas com mais perspectiva de crescimento para a internacionalização no ensino superior, a Associação Internacional de Universidades (IAU) realizou em 2003, 2005, 2010 e 2014 levantamentos entre seus associados.

As principais razões apresentadas pelo estudo do IAU para a internacionalização com vistas a proporcionar oportunidades em atividades específicas de internacionalização foram apresentadas em 12 itens:

- Mobilidade e Intercâmbio para estudantes e professores;
- Ensino e colaboração de pesquisa;
- Padrões acadêmicos e qualidade;
- Projetos de pesquisa;
- Assistência ao desenvolvimento;
- Desenvolvimento curricular;
- Conhecimento internacional e intercultural;
- Visibilidade institucional;
- Diversificação de conhecimento da universidade e de estudantes;
- Questões regionais e de integração;
- Recrutamento estudantil e diversificação para geração de renda.

Identificar as razões, ou seja, o motivo que leva as instituições a desenvolver processos de internacionalização, facilitará o desenvolvimento de ações que agreguem valor para a instituição de ensino, bem como para a formação do aluno.

3.1.2. Estratégias

À luz do referencial abordado, as estratégias tornam-se importantes para as instituições que desenvolvem processos de internacionalização. A estratégia, segundo entendimentos de MIURA (2006), são iniciativas *organizacionais e programáticas* adotadas no nível institucional.

Miura (2006), ao identificar a ausência de estratégias nas instituições, define rapidamente os termos organizacionais e programáticos nas IES. Assim:

- Organizacionais: política de internacionalização, razões e objetivos da internacionalização articulados, dimensão internacional na missão e políticas das IES para socialização de estudantes estrangeiros; e
- Programáticas: dimensão internacional do currículo, harmonização de créditos, acordos internacionais de pesquisa.

A partir dessa definição, que separa a estratégia em cenário interno e externo, Miura (2006) apresenta o quadro a seguir, adaptado das conclusões de Knight (2004).

Quadro 1 - Estratégias programáticas e organizacionais no nível institucionais

Estratégias Programáticas	
Programas Acadêmicos	Intercâmbio de estudantes
	Estudo de idiomas estrangeiros
	Dimensão internacional do currículo
	Estudos temáticos
	Trabalho /estudo no exterior
	Processo de ensino-aprendizagem
	Programas de duplo diploma
	Treinando intercultural
	Mobilidade professores/funcionários
	Professores e palestrantes visitantes
Atividades Relacionadas à Pesquisa	Área e centros temáticos
	Projetos de pesquisa conjunta
	Conferências e seminários internacionais
	Artigos e trabalhos públicos
	Acordos internacional de pesquisa
Plano Doméstico	Programas de intercâmbio para pesquisa
	Parcerias <i>Community-based</i> com grupos de organizações não governamentais ou grupos do setor público-privado
<i>Cross-border</i>	Serviço comunitário e projetos de trabalho intercultural
	Projetos de assistência para desenvolvimento internacional
	Entrega <i>cross-border</i> de programas educacionais (comercial e não-comerciais)
	Vínculos, parcerias internacionais e redes
Estratégias Organizacionais	Treinamento <i>contract-based</i> e programas de pesquisa e serviços
	Programas <i>alumni-abroad</i>
Governança	Compromisso expresso por líderes
	Envolvimento ativo do corpo de docentes
	Razões e objetivos para internacionalização bem articulados
	Reconhecimento da dimensão internacional na missão, planejamento e documentos de políticas
Operações	Integradas ao planejamento, orçamento e sistemas de revisão de qualidade em nível institucional
	Estruturas organizacionais apropriadas: sistemas formais e informais para comunicação, ligação e coordenação
	Equilíbrio entre promoção centralizada e descentralizada e gestão da internacionalização
Serviços	Apoio financeiro adequado e sistemas de alocação de recursos
	Apoio de unidades de serviços de instituição: acomodação para estudantes, <i>fund raising</i> , tecnologia de informação.
Recursos Humanos	Envolvimento de unidades de apoio acadêmico: biblioteca, ensino e aprendizado, desenvolvimento do currículo, treinamento <i>cross-cultural</i> , conselhos sobre vistos
	Processos de seleção e recrutamento que reconheçam a experiência internacional
	Políticas de recompensa e promoção para reformar contribuições dos professores e funcionários
	Atividades de desenvolvimento profissional dos professores e funcionários
	Apoio para trabalhos internacionais e concessão de licenças para fins de estudo (<i>sabbaticals</i>).

Fonte: Adaptado de Miura (2006).

Percebe-se, então, que há uma inter-relação entre estratégias, sejam elas organizacionais ou programáticas e as razões para a internacionalização de cada instituição de ensino.

3.1.3. Benefícios e Riscos

Todo processo possui fatores benéficos e de risco, no processo de internacionalização não ocorre de maneira diferente. Neste sentido, a pesquisa do IAU identificou outros aspectos, que incluem os benefícios que o processo de internacionalização pode trazer para as IES. Foram elencados benefícios como aperfeiçoamento de alunos, funcionário e professores, incremento em técnicas de ensino e aprendizagem, ampliação de pesquisas, aumento da competitividade, oportunidade de trabalho em rede, amplitude da consciência da diversidade cultural e evolução de padrões de qualidade (IAU, 2014; SILVA, 2007).

Outros benefícios podem ser destacados como o compartilhamento de custos, acesso à experiência além de tecnologia e instalações, reforço político para projetos ou programas, a possibilidade de estreitar boas relações, além de exercer influência aos parceiros no sentido de evidenciar liderança (SILVA, 2007).

A pesquisa do IAU (2014) ainda apontou os riscos que internacionalização pode apresentar para as instituições de ensino superior como a perda de talentos, problema de identidade cultural, aumento de custos e barreiras de comunicação linguística.

Entre outros aspectos de risco em cooperação internacional, se referem a perda de liberdade de ação, criação de dependências, incremento de complexidade gerencial, além de riscos políticos com o insucesso da cooperação, transferência de tecnologia por influência de comunicação muito pessoal e auxílio ao fortalecimento de futuros competidores (SILVA, 2007).

Logo, entende-se que os benefícios da internacionalização são de grande importância para as instituições de ensino, uma vez que por meio da cooperação internacional, essas instituições poderão ter acesso a processos inovadores e obter ganhos tangíveis e intangíveis, porém problemas na gestão do processo de internacionalização podem acarretar riscos que prejudicam os benefícios almejados.

3.1.4. Obstáculos à internacionalização

Dentre todas as questões, os obstáculos são influenciados por ambas as mencionadas neste capítulo. Miura (2006) considera que a maioria dos obstáculos são consequências de fatores relacionados aos aspectos organizacionais das IES, identificados como deficiências ou carências em: (a) plano estratégico, (b) escritórios de relações internacionais, (c) orçamento, (d) estrutura de monitoramento das atividades, (e) corpo administrativo para atender às demandas da internacionalização, entre outros.

A existência do plano estratégico não garante a efetivação da internacionalização, pois pode significar apenas a formalização das ações da internacionalização. Além disto, é importante fazer uma análise para saber se a instituição deve estar comprometida com o processo, observando sua abrangência dentro da instituição (MIURA, 2006).

Assim, as estratégias organizacionais e programáticas são consideradas por Knight como um suporte necessário para o processo de internacionalização. Portanto, a ausência dessas estratégias, ou pelo menos a ausência de parte delas poderia caracterizar-se como uma forma de obstáculo ao processo de internacionalização das instituições de ensino superior. (MIURA, 2006)

Para transpor os obstáculos de financiamento das ações de internacionalização, Miura (2006) indica como solução os mecanismos nacionais de financiamento (agências de fomento), que possuem importante papel no incentivo dos esforços das IES.

Então, os obstáculos para o processo de internacionalização das instituições de ensino são raramente reconhecidos pelos gestores, uma vez que incidem em problemas com a gestão do processo. Neste sentido não são adotados processos para internacionalização que tenham como escopo a melhoria do processo, mas sim ações para atender a demanda exigida.

Na próxima seção apresentamos os estudos a respeito do desenvolvimento da cooperação internacional na educação profissional na América Latina.

4. COOPERAÇÃO INTERNACIONAL E EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

No contexto brasileiro, o Decreto 7.566 de 23 de setembro de 1909, assinado pelo então presidente da República Nilo Peçanha se apresenta como o marco legal da educação profissional brasileira. Esta legislação criou os atuais Institutos Federais de Educação iniciando com 19 escolas de aprendizes e artífices, com o objetivo de oferecer formação e empregabilidade aos desvalidos da sorte. A economia brasileira da época predominantemente rural e estas escolas de artífices tinham um viés voltado para a inclusão de jovens carentes (PORTAL BRASIL, 2014).

Na década de 1930, marcada pela convicção nacionalista do Estado Novo, os principais personagens pelo movimento organizacional da gestão escolar buscavam subsídios na tendência internacional da época, principalmente na Europa e América do Norte. (SANDER, 2007).

No cenário mundial, agora na década de 1950, havia uma concepção pelo Estado em aderir a programas de agências de assistência técnica com ajuda financeira de países industrializados. Desta forma, a educação desenvolvimentista da época engajou-se no movimento internacional da educação principalmente para formação de recursos humanos para o desenvolvimento, teorias do capital humano e investimentos no ser humano e suas taxas de retorno individual e social. (SANDER, 2007).

Para o cenário da América Latina e Caribe, o início histórico da educação profissional brasileira é marcado em 1942 com a Criação do Serviço Nacional da Indústria - SENAI, e também com a criação do Serviço Nacional do Comércio – SENAC em 1946. No Uruguai, na mesma época, foi criada a Universidade do Trabalho (UTU) e na Argentina a Comissão Nacional de Aprendizagem (CNAPO), que atualmente fazem parte das estruturas do Ministério da Educação desde os anos 50 (OIT/CINTERFOR, 2013).

O SENAI São Paulo foi concebido à luz do modelo de formação profissional alemão, porém adaptado às condições brasileiras marcadas pela escassez de professores qualificados (OIT/CINTERFOR, 2008).

Outras instituições foram sendo criadas, como o SENA na Colômbia (1957), INCE na Venezuela (1959), SENATI no Peru (1961), INA na Costa Rica (1963), INACAP no Chile (1966), SECAP no Equador (1966), SNPP no Paraguai (1971), INFOP em Honduras (1972) e INTECAP na Guatemala (1972). Mais recentemente INFOTEP em República Dominicana (1980), o SENAR no Brasil (1991), o INATEC na Nicarágua (1991), o INAFORP no Panamá (1993) e o INSAFORP em El Salvador (1993). No México no ano de 1978 foi estabelecido o Colégio Nacional de Educação Profissional Técnica - CONALEP (OIT/CINTERFOR, 2008).

O modelo brasileiro do SENAI conduziu a criação de outras instituições semelhantes em outros países da região, utilizando variações importantes no modelo com relação a estrutura, organização e abrangência. Neste momento, o surgimento das instituições de educação profissional acontecia à luz de modelos de formação inovadoras, com o objetivo de atender à necessidade de mão de obra capacitada de operários qualificados e semiquilificados, com a pretensão de atender as demandas do processo de industrialização que se desenvolviam nos países latino-americanos (OIT/CINTERFOR, 2013).

Neste período, a escassez de mão de obra qualificada na América Latina e Caribe imperava na indústria e no setor de comércio e serviços que iniciavam seu desenvolvimento. As economias nacionais dos países viviam de importações de produtos devido às economias regionais serem puramente agrícolas (OIT/CINTERFOR, 2008).

A peculiaridade destas instituições está no fato que em praticamente todas elas a gestão é realizada com representação de empregadores, trabalhadores e governo. Diante disso, na região da América Latina e Caribe, há uma forte inter-relação entre mercado de trabalho e formação profissional (OIT/CINTERFOR, 2008).

Na VII Conferência dos Estados da América realizada em Buenos Aires – Argentina, no ano de 1961, instituições membros da Organização Internacional do Trabalho – OIT sugeriram a criação do Centro Interamericano de Formação Profissional – CINTERFOR. Este organismo foi estruturado dentro da organização formal da OIT para contribuir com os objetivos estratégicos da formação da educação profissional priorizando as atividades de assistência

técnica, promoção da cooperação Sul-Sul triangular (CSST), para a gestão e construção coletiva do conhecimento, apoio da formação da educação profissional da região na melhora da qualidade, pertinência e ampliação das instituições (OIT/CINTERFOR, 2013).

Uma característica deste processo na América Latina e Caribe é o fato da cooperação internacional ter potencializado a disseminação da educação profissional na região, tendo em conta as características homogêneas sociais, econômicas e de carência na formação de mão de obra qualificada. Esta cooperação apoiada pela Organização Internacional do Trabalho gera ações de intercâmbio de desenhos de programas, estudo das ocupações do mercado de trabalho bem como formação de docentes (OIT/CINTERFOR, 2008).

Na atualidade, a argumentação a respeito das questões da cooperação internacional para o desenvolvimento se faz presente principalmente nas áreas do conhecimento da educação. Observa-se este fato com os abundantes e diversos projetos realizados com recursos da cooperação internacional. A educação é considerada um direito humano e, por esta razão, recebe mais atenção do que outras possibilidades de cooperação. (CROCE, 2013).

O documento organizado por países membros da Organização Estados Ibero Americanos – OEI, denominado Metas Educativas para 2021 - A educação que queremos para a geração dos Bicentenários, expressa que a cooperação internacional será apropriada ao ensino técnico no intuito de oferecer metas para intercambiar modelos de educação técnica entre os países membros da OEI. (OEI, 2008).

As metas para a cooperação na educação técnica são: promover o desenvolvimento institucional de políticas de reformas e modernização da formação técnica; definir e propor modelos de qualificações e formação profissionais, promover o estabelecimento de um sistema compartilhado de reconhecimento, avaliação e legitimidade da competência das pessoas trabalhadoras; promover a inserção laboral das pessoas com maiores dificuldades de integração social, fomentar o desenvolvimento das competências empreendedoras dos alunos, para favorecer a sua inserção laboral. (OEI, 2008).

Na próxima seção, apresentamos o que a literatura mostra a respeito das razões e estratégias para internacionalização no ensino na educação profissional.

4.1. COOPERAÇÃO NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

Cooperar internacionalmente pode significar uma boa estratégia para o alcance de propósitos coletivos no mundo globalizado. A cooperação internacional é sinônimo de abertura de oportunidades para o desenvolvimento, porém postula permuta para que o acordo seja consensual em um contexto onde os parceiros maximizam os interesses. Desta forma, Silva (2007) entende ser importante assegurar a cooperação internacional até a finalização de um projeto ou programa, requerendo grande habilidade.

Na educação profissional encontramos a estratégia do Centro interamericano para a Formação Profissional – CINTERFOR que fomenta a cooperação Sul – Sul Triangular, considerando esta opção estratégica como sendo iniciativa abrangente nas dimensões social, econômica, ambiental, técnica e política. Entende ainda que esta estratégia se manifesta como solidária e ainda apoia a cooperação Norte-Sul, pois o conceito desta modalidade de cooperação implica na aplicação da cooperação Sul-Sul apoiada por um sócio do Norte propiciando, assim, a utilização de diferentes formas de intercâmbio de conhecimentos e experiências para a formação e a transferência de tecnologia na educação profissional (OIT/CINTERFOR, 2013).

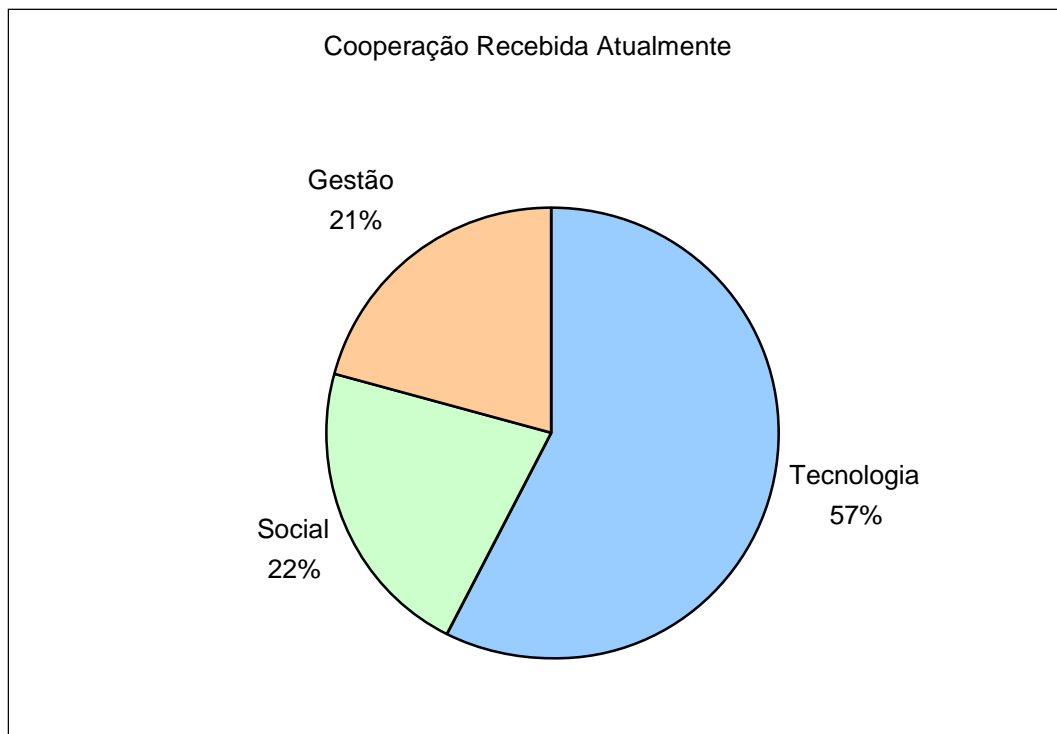
O CINTERFOR, após realizar pesquisa com os membros de sua rede da educação profissional, apresentou resultados que apontam, nos últimos dez anos, as áreas onde se apresentam o maior número de programas de cooperação internacional; 44% se encontra na área social, 35% na área de tecnologia e 21% nos programas de apoio e fortalecimento da gestão.

Gráfico 4 - Cooperação bilateral e multilateral nos últimos 10 anos.

Fonte: OIT/CINTERFOR, 2008

A pesquisa do OIT/CINTERFOR aponta uma tendência dos últimos anos para a cooperação recebida que trabalha com a área social e da luta contra a pobreza com o apoio de alguns organismos internacionais como Banco Mundial, o BID, a comunidade europeia, a OIM e a OIT. Ressalta a pesquisa a estratégia de cooperação recebida em que se observou diferentes tipos de cooperação de alta tecnologia como nas áreas de metalomecânica, informática e hotelaria e turismo. Outra estratégia ressaltada pelo estudo é a cooperação na qual as instituições cooperantes trocam tecnologias em áreas diferentes ou seja a cooperação técnica oferece uma variedade de acordos que se vinculam projetos com transferência de tecnologias altamente especializadas (OIT/CINTERFOR, 2008).

A análise dos programas de cooperação atual apresenta como cooperação recebida mais intensa em programas de tecnologia e posteriormente por programas sociais e por último os de gestão.

Gráfico 5 - Cooperação recebida atualmente.

Fonte: OIT/CINTERFOR, 2008.

O estudo observa que a cooperação oferecida pelas instituições da educação profissional quanto à transferência ocorre na área tecnológica em maior número, enquanto que as áreas social e de gestão se encontram em segundo plano.

A cooperação internacional para a educação profissional, segundo o estudo do CINTERFOR, avançou na década de 90 especialmente na modalidade horizontal.

O estudo da OIT/CINTERFOR realizado em 2008 aponta as principais ações desenvolvidas pelas instituições de ensino pertencentes à rede. As mencionadas ações referem-se a uma categorização das principais dimensões desenvolvidas pela cooperação internacional das instituições de ensino da educação profissional.

Uma das ações praticadas pelas instituições de ensino da educação profissional em que houve partilha de aprendizado, por meio da cooperação internacional, é a formação baseada em competências que segundo o estudo da OIT/CINTERFOR iniciou-se na Inglaterra e no Reino Unido. Em meados dos anos 90 a primeira experiência foi aplicada no México e, posteriormente, para toda América Latina e Caribe, por meio da tecnologia da informação.

O mesmo estudo indica que, ainda em meados dos anos 1990, houve o início do processo de gestão da qualidade da formação onde se preconizava a utilização dos indicadores de gestão de qualidade baseado em normas internacionais da família ISO 9000. Também o uso das tecnologias de informação como instrumento para a cooperação internacional.

As inovações tecnológicas em áreas específicas também foram apresentadas pela pesquisa, utilizando-se de reuniões técnicas, bem como intercâmbio de experiências e permuta de material didático entre as instituições da educação profissional como instrumentos de transferências tecnológicas e, conseqüentemente, gerando novos programas de formação ou melhora dos existentes. A capacitação e formação de docentes e de diretores e técnicos também foram apontadas como prática de cooperação internacional entre as instituições. Outras ações práticas são o desenvolvimento didático, da estrutura física das classes oficinas.

O custo é um obstáculo nas ações da cooperação internacional e são temas de discussão enquanto se pensa a substituição pelo uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), porém se questiona a transferência de conhecimento sem o contato pessoal e a dificuldade de transmissão de conhecimento de experiências por meio de ambientes virtuais de aprendizagem (OIT/CINTERFOR, 2008).

Na seção seguinte aborda-se a revisão da literatura para os estudos dos processos nas organizações como ferramenta para qualidade e inovação e a internacionalização do ensino visualizada como processo.

5. ESTUDO DOS PROCESSOS COMO FERRAMENTA PARA QUALIDADE E INOVAÇÃO NOS MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Os processos para a internacionalização se referem à capacidade das instituições de ensino em desenvolver trabalhos na dimensão internacional, seja na etapa estrutural do processo de ensino e aprendizagem ou de operacionalização, podendo ser realizado com o corpo discente ou docente, no currículo, e ainda com pesquisas. Este processo deve fluir de fora para dentro, ou seja, destacar a capacidade da instituição em tornar-se visível ao mundo do conhecimento não somente se apropriando dos resultados dos produtos gerados, mas também para contribuir com outras comunidades para seu desenvolvimento (HAWAWINI, 2011).

A internacionalização das organizações pode propiciar a adoção, disseminação, transferência e integração das melhores práticas, representando uma oportunidade de melhoria dos processos gerenciais das instituições que cooperam entre si (RAMOS FILHO, 2012).

Desta forma, o autor apresenta que com a aplicação desta prática obtém-se aumento da eficiência e eficácia organizacional, propiciando a sustentabilidade dos processos e assim tratada e medida à luz de pilares como o da performance caracterizado pela eficiência e eficácia das práticas de gestão; o pilar do diferencial para a sociedade, compreendido como a razão de ser da organização percebido pelos seus *stakeholders* e a sinergia referente ao modo como a organização se apresenta coesa em relação aos seus participantes (RAMOS FILHO, 2012).

Uma das definições de processo em organizações, aqui entendidas por empresas públicas ou privadas, pode ser apresentado como o conjunto de tarefas ou atividades coordenadas, conduzidas por pessoas, sistemas ou equipamentos, que conduzirá ao alcance de uma meta específica da organização (ALMEIDA NETO, 2012).

A norma ABNT NBR ISO 9000:2005 define processo como “qualquer atividade, ou conjunto de atividades, que usa recursos para transformar insumos (entradas) em produtos (saídas) pode ser considerado como um processo”.

Porém se observa que para definir processo será necessário levar em conta não somente a transformação de *inputs* em *outputs* de valor mas será preciso ir além e observar também o envolvimento de *endpoints*, transformações, feedback e repetitividade. As mudanças que podem sofrer um processo se apresentam como físicas, de localização e transacionais (mudanças não tangíveis) (GONÇALVES, 2000).

Quanto à forma como os processos se apresentam podemos destacar os internos (quando iniciam, são executados e terminam na mesma organização), externos, inter ou intra-organizacionais (quando se trata do envolvimento de diversas organizações para sua execução), ou ainda podem ser horizontais e verticais variando da orientação relativa a estrutura organizacional (GONÇALVES, 2000).

A forma predominante no século XX adotada pelas organizações foi a estrutura por funções, situação esta que está sendo deixada de lado para organizar os recursos e fluxos por processos, utilizando-se então da lógica de funcionamento por processos e abortando o pensamento compartimentado da abordagem funcional. Realizar a alteração de estrutura funcional para processo significa definir responsabilidades pelo acompanhamento do processo, amenizar as transferências com redução erros e esperas, ampliar o agrupamento de atividades e reduzir o gasto de energia com o emprego das tecnologias de informação, ou seja, redução de custos com transporte armazenagem, deslocamento, etc. (GONÇALVES, 2000).

Gerenciamento de processos de negócio ou *Business Process Management* identificado pela sigla BPM é a nomenclatura utilizada para a gestão por processos com o objetivo de atingir os objetivos organizacionais por meio da melhoria e controle dos processos de gestão (MÜCKENBERGER, 2013).

À medida que se pensa em processos ou ainda em melhorias nos processos são também associados conceitos de qualidade e inovação. Esta inter-relação ocorre devido ao fato de entender que a transferência de conhecimento como processo de mudança se cria expectativas de melhorias na performance organizacional (RAMOS FILHO, 2012).

Para tanto, são necessárias algumas condições para construção deste modelo de transferência de melhores práticas seja aplicado, como os valores que se objetiva gerar para a organização e os fatores viabilizadores deste processo como cultura, tecnologia, infraestrutura e métricas (RAMOS FILHO, 2012).

Diante disso, o autor sugere realizar o processo de mudança para melhoria da performance organizacional indicando o planejamento com realização de um diagnóstico inicial para obtenção de valores claramente definidos; a projeção com utilização do benchmarking e posterior descrição das funções das pessoas e tecnologias envolvidas e ainda os necessários ajustes na estrutura organizacional e as métricas para acompanhamento do processo; a implementação com um projeto piloto que servirá de aprendizagem dos resultados do processo proposto e finalizando a expansão do projeto piloto anteriormente testado (RAMOS FILHO, 2012).

O entendimento de qualidade necessita ter parâmetros para que o conceito seja observado de forma uniforme na organização, e assim, institucionalizado. Deste modo, são apresentadas dimensões para que sejam estabelecidos o entendimento de qualidade como desempenho, características, confiabilidade, conformidade, durabilidade, atendimento, estética e qualidade percebida (ALMEIDA NETO, 2012).

A qualidade compreende a busca contínua de melhoria dos processos e, para tanto, é indicada utilização de métricas para que se possa aferir se estão sendo alcançados os objetivos, diretrizes, requisitos, metas ou atendimento à mudanças de legislação estabelecidos e entendidos como melhoria de desempenho. Para o alcance da melhoria de processos, é aconselhável o alinhamento dos processos com a estratégia do negócio nos níveis estratégico, tático e operacional (ALMEIDA NETO, 2012).

A NBR ISO 9000:2005 apresenta oito princípios norteadores para a condução da alta diretoria das organizações para a melhoria do desempenho. O foco no cliente é um dos princípios que aponta o atendimento das necessidades, bem como transcender as expectativas dos clientes. A liderança tem como pressuposto estar engajada para atingir os objetivos da organização. O envolvimento das pessoas se faz necessário uma vez que são elas que

colocam suas habilidades a serviço da organização. A abordagem de processo representa o alcance dos resultados com maior eficiência. Outro princípio elencado na referida norma é a abordagem sistêmica para a gestão, onde o entendimento do gerenciamento dos processos deve ser inter-relacionado. A melhoria contínua como instrumento de motivação para a qualidade dos processos e ainda uma abordagem factual para tomada de decisão ou seja, que a tomada de decisões seja apoiada na análise de dados e informações e finalmente o último princípio descrito onde sejam identificados benefícios mútuos nas relações com fornecedores com o objetivo de agregação de valor para ambos.

Uma das questões que desafiam as organizações é o entendimento do significado de melhoria de processo. Melhorar induz a interpretação de inserir qualidade, ou seja, abrandar deficiências relativas ao produto, serviço ou processo. Desta forma, para definir qualidade será adequado primeiro delimitar os requisitos para o alcance das melhorias do processo e, conseqüentemente, da qualidade esperada (ALMEIDA NETO, 2012).

A NBR ISO 9000:2005 define qualidade como “grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz os requisitos.” Este conceito de qualidade nos traz a ideia de que o cumprimento de requisitos previamente estabelecidos é suficiente para o alcance da qualidade, o que seria uma análise muito simplista. Portanto, desconsideraríamos a necessidade de entender o contexto no qual o produto ou serviço será executado pela organização.

Será importante, então, o entendimento da real necessidade, ou seja, definir a problemática que se deseja resolver, com a elaboração de planos de ação ou de projetos, com o intuito de encontrar a solução mais viável. (KRAUSE, 2014).

Malone et al. (1999) afirmam que um dos mecanismos utilizados para gerenciar a melhoria dos processos é a noção da teoria da coordenação, definida pelo autor como a gestão de dependências entre atividades. Este conceito direciona para a importância do gerenciamento dos diferentes tipos de dependência entre processos. As dependências entre os processos surgem em função do fluxo, da forma e como são compartilhados os recursos destinados aos processos (MALONE et al., 1999).

Diante disso, para a obtenção da melhoria da qualidade será importante utilizar alguns instrumentos para ponderação a respeito do processo como: “objetivos bem definidos e alinhados com a estratégia, conhecimento do processo (ambiente interno), conhecimento do ambiente externo, medição, análise, comparação, patrocínio, contribuição e apoio da força de trabalho, e definição das metas a serem atingidas podem ser elencados como principal” (ALMEIDA NETO, 2012, p.24).

Malone et al. (1999) propõem a especialização como recurso para geração de novos processos, ou seja, evidenciar a coordenação como mecanismo de gestão de processos. Para tanto, o autor sugere, entre outras técnicas, a elaboração do manual de processos, bem como as ferramentas da tecnologia de informação como instrumentos de suporte a gestão de melhoria dos processos.

5.1. MODELO PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO

Neste capítulo será apresentado os referenciais baseados preferencialmente nos estudos de Knight (1994), publicados por Miura (2006), livre-docente da Universidade de São Paulo (USP) e pesquisadora da internacionalização do ensino superior. Para estudos na educação profissional há escassez de trabalhos publicados e, portanto, apropriou-se dos referenciais disponíveis para o ensino superior.

Knight (2004) nos mostra que a concepção de internacionalização do ensino era pensada como uma série de atividades com enfoque internacional no plano institucional. A autora, assim, percebeu que os estudos a respeito de internacionalização, focados principalmente no ensino superior, apontaram a necessidade de integrar outras dimensões, com o objetivo de estabelecer uma definição que propicie às instituições construir o modelo de internacionalização de ensino, contextualizados com sua realidade (KNIGHT, 1994 *apud* MIURA, 2006).

Miura (2006) define internacionalização do ensino como o processo de integração que se divide nas dimensões internacional, intercultural e global que

são utilizadas como uma tríade e como conceitos complementares. *Internacional* refere-se às relações entre nações, culturas ou países. *Intercultural* é usada para enfatizar a importância da tolerância e da diversidade cultural que existe dentro de países, comunidades e instituições e, *global* refere-se ao escopo amplo e mundial. (MIURA, 2006, p. 32)

O conceito educação global é complexo de ser entendido e possui uma multiplicidade de termos que estão a ele relacionados, como mundialização, internacionalização da educação superior e cooperação internacional (MOROSINI, 2006). Para Silva (2007) cooperação internacional é:

O processo cooperativo põe em evidência a ausência direta de disputa em termos de apropriação do conhecimento e de tecnologias entre os parceiros. Para isso, os acordos e convênios trazem cláusulas de propriedade intelectual e industrial e todos respeitam porque confiam uns nos outros. Este é o principal motivo para se entrar em parceria: todos ganham. Cooperar para competir com outros fora da parceria é a meta.

Para Knight “educação global” não é reconhecida como internacionalização do ensino a qual define como o processo de integração entre dimensões internacionais culturais e interculturais, bem como pesquisas e serviços (KNIGHT, 1994 *apud* MIURA, 2006).

Knight (1994 *apud* MIURA, 2006) defende um modelo de internacionalização como ciclo contínuo, que se desenha a partir da tríade mencionada anteriormente. A autora, então, não considera o processo de internacionalização como algo linear ou estático, mas como uma estrutura baseada num ciclo contínuo de avaliação e aprimoramento. Desta forma, Knight identifica diferentes etapas do processo e, segundo Miura (2006), integrando a tríade referida. Este novo olhar permitiu a Knight elaborar duas versões do que chama de “Círculo da Internacionalização”. A primeira considera seis etapas que mostram que a cultura organizacional da instituição encoraja a integração da internacionalização e propicia apoio da alta administração, visando ao aprimoramento dos processos. Já a segunda, que também considera a cultura organizacional como propulsor dos processos de internacionalização, trabalha com nove etapas, pois passa a considerar fatores externos e internos da organização que analisam contexto, implementação e efeitos de integração (MIURA, 2006).

O Círculo da Internacionalização considera as ligações entre o nível institucional e os departamentos, enfatizando as diferenças nas razões e estratégias organizacionais (DE WIT, 2002 apud MIURA, 2006). Desta forma, o modelo de Knight (1994 apud MIURA, 2006) pode aportar este estudo por estabelecer uma visão ampla do processo de internacionalização (contexto interno e externo).

Na próxima seção são apresentados a metodologia utilizada para desenvolvimento deste estudo, bem como o protocolo para estudo de caso desenvolvido.

6. METODOLOGIA DA PESQUISA

6.1. JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO MÉTODO

Com o objetivo de explorar e descrever como ocorre o processo de internacionalização no ensino técnico de nível médio, escolhe-se aplicar o método estudo de caso pelo fato deste método permitir a construção do conhecimento relativo a fenômenos ocorridos em grupos, organizações, indivíduos, e outros grupos políticos e sociais.

A justificativa metodológica de estudo de caso para o desenvolvimento desta pesquisa se contempla na medida em que pretende estudar como ocorre o processo de internacionalização no ensino técnico de nível médio para conhecer a concepção dos gestores em qual é a importância da internacionalização das instituições de ensino da educação profissional, bem como quais são os benefícios em realizar cooperação internacional, seus riscos, os obstáculos, como são concebidas seu conjunto de decisões para realizar ações de cooperação internacional, bem como o motivo pelo qual elas foram tomadas, como foram implementadas e quais foram os resultados obtidos e, desta forma, com este estudo, pretende-se contribuir para a difusão e ampliação das ações de cooperação internacional no ensino técnico de nível médio.

Utilizaremos como referencial teórico para apoiar o desenvolvimento da metodologia o autor YIN, que em sua obra destaca como premissa para escolha do método:

Quanto mais suas questões procuram explicar alguma circunstância presente (por exemplo, “como” ou “porque” algum fenômeno social funciona), mais o método do estudo de caso será relevante. O método também é relevante quando suas questões exigirem uma descrição ampla e “profunda” de algum fenômeno social (YIN, 2010, p. 24).

Neste estudo foram explorados os processos de internacionalização no ensino técnico de nível médio de duas redes de ensino da educação profissional do Estado de São Paulo: o Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – CETEPS - e o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI-SP.

Para desenvolver o tema proposto, utilizamos a metodologia de estudo de casos múltiplos, por entendermos que estudar diferentes perspectivas de como ocorre os processos de cooperação internacional será enriquecedor para o aprendizado de ambas.

YIN resume a escolha da seguinte forma:

Qualquer uso dos projetos de casos múltiplos deve seguir uma replicação, não uma lógica de amostragem, e o pesquisador deve escolher cada caso cuidadosamente. Os casos devem servir de maneira similar aos experimentos múltiplos, com resultados similares (replicação literal) ou resultados contrastantes (replicação teórica) previstos explicitamente no início da investigação (YIN, 2010, p. 84).

Para o desenvolvimento desta dissertação, aplicando o método de estudos de caso, realizou-se uma ampla revisão da literatura, buscando respostas para o problema de pesquisa formulado sobre quais são os benefícios que oferece a internacionalização no ensino técnico de nível médio desenvolvidos pelas instituições da educação, até ser encontrado o estado da arte a respeito deste tema.

É importante ressaltar que escolheu-se para esta pesquisa, o método de estudo de casos múltiplos holísticos de caráter exploratório com evidências qualitativas. A seleção deste método foi baseada nas premissas de exploração e descrição dos fenômenos que norteiam os processos de internacionalização no ensino técnico de nível médio nas instituições selecionadas da educação profissional, onde se realizou a análise das informações, culminando com a redação desta dissertação.

Foram escolhidas duas instituições da Educação Profissional para explorar e descrever como ocorre o processo de internacionalização no ensino técnico de nível médio do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - CETEPS e o Serviço Nacional de Aprendizagem industrial - SENAI, ambas situadas em São Paulo, almejando contribuir para a difusão e ampliação das ações de internacionalização no ensino técnico de nível médio.

6.2. ETAPAS DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos de campo foram realizados em etapas definidas da seguinte forma: na primeira etapa, com o recolhimento de evidências documentais como cartas, memorandos que demonstrem as ações realizadas, bem como agendas, minutas de reuniões e relatórios que apresentam os processos de cooperação das instituições pesquisadas. Outras evidências são as avaliações formais a respeito das estratégias de cooperação internacional no ensino técnico de nível médio mensurando os resultados alcançados. Para realizar esta análise documental, utiliza-se a técnica de análise das séries temporais, com o intuito de observar e entender “como” e “por que” os processos de cooperação nas instituições pesquisadas se modificaram ao longo do tempo.

Na segunda etapa da coleta de dados, realizamos entrevistas estruturadas (Apêndice A) com os gestores e as principais pessoas envolvidas nos processos de cooperação internacional das instituições pesquisadas. Outra técnica utilizada foi a história oral, que objetivou perceber os fenômenos que são utilizados como práxis, bem como os fenômenos que interferem e modificam, de alguma forma, o andamento dos processos de cooperação internacional do ensino técnico de nível médio.

A técnica da história oral, como metodologia de pesquisa, é justificada por Carvalho e Ribeiro (2013) como possibilidade em circunstâncias em que não existam evidências documentais ou ainda para mostrar outras dimensões nas quais as evidências documentais não alcançam, ou seja, levantar os detalhes contidos na memória das pessoas que realizam cooperação das instituições pesquisadas.

Uma terceira etapa foi a observação direta, buscando explicitar os fenômenos decorrentes das relações políticas de cooperação internacional, sua intensidade, bem como o comprometimento dos indivíduos envolvidos no trabalho com a cooperação internacional e ainda outros fenômenos identificados nos locais pesquisados.

Após estas três etapas concluídas em ambas as instituições, organizou-se o relatório com as principais evidências recolhidas e ainda preparou-se a

organização para a etapa final, que são as análises e conclusões entre os casos gerados por este estudo.

Para finalização do trabalho, realizou-se o exame das evidências coletadas para efetivar a análise dos dados, categorizando e classificando as informações coletadas em tabelas e ainda recombinao o cruzamento de dados das duas instituições pesquisadas, culminando com a elaboração da explanação sobre os casos explorados, encerrando assim o protocolo para o estudo de caso proposto.

6.2.1. Fluxograma das Etapas do Estudo



6.3. PROTOCOLO PARA ESTUDO DE CASO

O protocolo para estudo de caso se apresenta como ponto relevante nas pesquisas que utilizam este método, principalmente os estudos de caso múltiplos, e tem como objetivo conduzir o pesquisador na coleta de dados gerando maior credibilidade nos resultados obtidos. (YIN, 2010, p. 106).

Yin (2010, p. 106) postula quatro pontos fundamentais para o protocolo de estudo de caso: 1) visão geral do projeto; 2) procedimentos de campo; 3) questões do estudo de caso e 4) o guia para o relatório de estudo de caso.

Descreveremos a seguir estes pontos fundamentais os quais foram desenvolvidos para esta pesquisa.

6.3.1. Visão Geral do Projeto

Neste estudo de caso são estudados os processos de internacionalização no ensino técnico de nível médio de duas redes ensino da educação profissional do Estado de São Paulo: o Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – CEETEPS e o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI-SP.

A escolha do tema se justifica pela relevância como estratégia de ensino neste cenário atual globalizado, como também entender o desenvolvimento do processo de internacionalização na educação profissional.

Desta forma, são objetos de estudo:

- O contexto, estratégias e práticas inovadoras do processo de internacionalização das instituições de ensino técnico de nível médio;
- Os atores que constroem o processo de internacionalização do CEETEPS e SENAI- SP: diretores, coordenadores, supervisores e colaboradores que participaram diretamente deste processo;
- As discrepâncias entre os processos de internacionalização das instituições pesquisadas;

6.3.2. Procedimentos de campo

Para definir os procedimentos de campo, Yin (2010, p. 112), orienta considerar algumas etapas e que foram adotadas para esta pesquisa, como segue:

- Acesso às organizações e aos entrevistados: a pesquisadora faz parte do quadro de professores do CEETEPS, o que facilitou muito o acesso às informações nesta instituição, porém, mesmo assim, foram enviadas solicitações formais da Universidade Federal da Bahia para autorização de acesso aos dados para ambas instituições.
- Materiais e recursos suficientes no trabalho de campo: a pesquisadora utilizou recursos próprios para desenvolvimento da pesquisa, como computador, impressora, papel, telefone celular e local isolado para notas específicas.
- Procedimento para assistência e orientação: esta pesquisa foi realizada para o Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração e contou com a orientação do Prof. Dr. Francisco Lima Cruz Teixeira que se mostrou sempre disponível para as orientações. Houve assistência na definição de diretrizes da pesquisa ofertada pelo Coordenador do Ensino Médio e Técnico do Centro Paula Souza Prof. Almério Melquíades de Araújo.
- Elaboração de um cronograma para realização de coleta de dados em ambas instituições pesquisadas.
- Providências em eventos não antecipados como mudanças de disponibilidade, humor e motivação: a pesquisa foi realizada apenas por uma pesquisadora que esteve sempre motivada para finalização do trabalho. Para o desenvolvimento da coleta de dados foi necessário flexibilidade para conciliar agendas, porém o tema gerou interesse em ambas instituições em colaboração.

6.3.3. Questões de estudo de caso

As questões formuladas para este estudo de caso foram pautadas pelo modelo elaborado no estudo da Prof. Irene Kazumi Miura, pesquisadora da Universidade de São Paulo - USP, a qual publicou a tese de livre docência em 2006, com tema: O processo de internacionalização da Universidade de São Paulo: um estudo em três áreas do conhecimento.

Para esta pesquisa, realizamos as devidas adequações para as questões formuladas, atendendo aos objetivos específicos deste estudo e também procurando responder ao nosso objetivo de pesquisa. As características apresentadas por Yin (2010) em formular as questões para orientar o pesquisador e elaborar uma lista de fontes prováveis de evidências foram consideradas e apresentadas no quadro 1.

A interpretação dos dados coletados é sustentada pela confrontação da realidade construída cotidianamente pelas instituições pesquisadas com a revisão bibliográfica realizada neste estudo, pois para estudos de caso não se identifica um método específico para este fim. Entretanto, será necessário ainda, identificar os pontos importantes para este estudo que caracterizem os processos de internacionalização no ensino técnico de nível médio no Centro Paula Souza e do SENAI-SP em articulação com os objetivos do trabalho, para que desta forma, se estabeleça uma lógica entre as informações e as proposições.

Quadro 2 - Síntese da relação entre objetivos geral e específico, referencial teórico e questões proposta para este estudo.

Pergunta de Pesquisa	Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Perguntas específicas	Evidências	Referencial Teórico de Sustentação
Como é construído o processo de internacionalização no ensino técnico de nível médio?	Explorar e descrever como ocorrem os processos de internacionalização das instituições de ensino técnico de nível médio.	Explorar e analisar os processos de internacionalização praticados pelas instituições do ensino técnico de nível médio (contexto)	Como avalia o processo de internacionalização das instituições de ensino da educação profissional de nível técnico?	Documentos recolhidos (inclusive do site) do CPS e SENAI-SP Entrevistas semiestruturadas com gestores que trabalham com o processo de internacionalização do CPS e do SENAI-SP	Sarfati, 2011 Duarte, 2008 Couto, 2013 Oliveira e Luzivotto, 2011 IPEA, Agência ABC, 2010 Portal Brasil, 2014 Sander, 2007 OIT/CINTERFOR, 2008 e 2013 Croce, 2013 OEI, 2008 Miura, 2006 Hawawini, 2011 Morosini, 2006 Silva, 2007
		Identificar estratégias e práticas inovadoras do processo de internacionalização das instituições de ensino técnico de nível médio	Quais são as principais ações de internacionalização existentes no Centro Paula Souza e /ou do SENAI-SP?	Análise dos documentos que apontam as ações de internacionalização do CPS e SENAI-SP (acordos de cooperação, dados estatísticos, publicações, indicadores da realização de ações de cooperação) Entrevistas semiestruturadas com gestores, diretores de departamento, pessoas chave que trabalham com o processo de internacionalização do CPS e SENAI-SP	Miura, 2006 Knight, 2004
		Analisar as razões, benefícios, riscos e	Quais são principais benefícios para a	Entrevistas semiestruturadas com gestores que trabalham com o	Hawawini, 2011 Miura, 2006

		obstáculos da internacionalização do ensino técnico de nível médio	internacionalização do CPS e ou do SENAISP? Quais são os principais riscos? Quais os principais obstáculos enfrentados no que diz respeito à internacionalização?	processo de internacionalização do CPS e SENAI-SP Análise dos documentos que apontam as ações de cooperação do CPS e SENAI-SP: dados estatísticos, publicações.	Knight, 2004 IAU, 2003, 2005, 2010 e 2014 Silva, 2007
		Propor um modelo de gestão para o processo de internacionalização da Coordenadoria de Ensino Técnico do Centro Paula Souza.	Há uma política formal para a internacionalização do Centro Paula Souza? A política de internacionalização representa uma prioridade para o Centro Paula Souza?	Entrevistas semiestruturadas com gestores que trabalham com o processo de internacionalização do CPS e SENAI-SP Estudo da melhoria dos processos.	ABNT NBR ISO 9000:2005 Gonçalves, 2000 Mückenberger, 2013 Ramos Filho, 2012 Almeida Neto, 2012 Malone et al, 1999 Krause, 2014

Fonte: próprio autor, baseado em Miura, 2006.

6.3.3.1. *Guia para o relatório do estudo de caso*

A maior parte dos projetos de estudo de caso, segundo Yin (2010, p. 116), não apresenta um guia para o relatório. Destaca o autor que a inobservância ao esboço, formato ou ainda ao público leitor para a elaboração do estudo de caso é negligência do pesquisador.

Diante disso, para este estudo, adotou-se a estrutura analítica linear, por indicar o autor ser a forma mais apropriada e empregada para publicações especializadas em ciência experimental e estudos de caso, apresentando a seguinte ordenação:

- Introdução (tema e problemas estudados);
- Revisão da literatura (fundamentações teóricas a respeito do tema estudado);
- Metodologia;
- Apresentação dos dados coletados;
- Análise dos dados;
- Discussão das constatações e conclusão.

Na próxima seção deste estudo, apresenta-se o histórico do Centro Paula Souza bem como como ocorreu a instauração do processo de internacionalização na instituição.

7. A INSTAURAÇÃO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DO CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA

As primeiras reuniões do Conselho Estadual de Educação para a criação do Centro Paula Souza aconteceram em 1963, quando surgiu a necessidade de formação profissional para acompanhar a expansão industrial paulista.

A ideia de criar um Centro Estadual voltado para a Educação Tecnológica ganhou consistência quando Roberto Costa de Abreu Sodré assumiu o governo do Estado de São Paulo, em 1967.

O início das atividades da instituição ocorreu em 06 de outubro de 1969, quando o então governador Abreu Sodré assinou o Decreto-Lei que criou a entidade autárquica destinada a articular, realizar e desenvolver a educação tecnológica nos graus de ensino médio e superior.

O Centro Paula Souza recebeu essa denominação em 10 de abril de 1971 em homenagem a professor Antônio Francisco de Paula Souza, que fundou a Escola Politécnica de São Paulo – Poli-USP, hoje integrada à Universidade de São Paulo.

A instituição está vinculada à Secretaria de Desenvolvimento do Estado de São Paulo, órgão do governo estadual que tem por objetivo intensificar o desenvolvimento sustentável do Estado, estimular as vantagens competitivas das empresas e dos empreendedores paulistas, incorporar tecnologia aos produtos da região e fortalecer as condições para atração de investimentos no Estado.

A Secretaria de Desenvolvimento, como órgão do Governo do Estado de São Paulo, faz as articulações, planejamento estratégico e coordenação das políticas setoriais, tais como educação superior, técnica e tecnológica, pesquisa e desenvolvimento científico e tecnológico, infraestrutura industrial e inovação. Busca a competitividade e promove a harmonização do desenvolvimento em todas as regiões priorizando os setores mais competitivos para desenvolver a capacidade de geração de renda e trabalho.

Em vista destes desafios, foram publicadas cinco estratégias de atuação para o desenvolvimento da sua missão entre as quais cita explicitamente:

(5) fortalecimento da atuação das entidades vinculadas e/ou diretamente relacionadas à agenda de inovação, por meio da capacitação de mão-de-obra, produção científica e tecnológica e prestação de serviços tecnológicos para empresas (CENTRO PAULA SOUZA, 2014).

E complementa:

(...) é fundamental articular e expandir o sistema de universidades e o ensino profissionalizante, técnico e superior. Os programas previstos priorizam sobre maneira o fortalecimento da pesquisa, do ensino superior e do ensino técnico em todo o Estado. Desta forma, são objetivos estratégicos da Secretaria de Desenvolvimento. (CENTRO PAULA SOUZA, 2014).

Assim, são pressupostos orientadores para o ensino técnico do Centro Paula Souza: o desenvolvimento e aprimoramento do ensino técnico; o aumento da acessibilidade ao ensino técnico; a ampliação das atividades de pesquisa, principalmente as operacionais, objetivando os problemas da realidade nacional; e a busca de formas alternativas e adequadas ao atual estágio tecnológico para oferecer formação profissional em todos os níveis.

Atualmente, o Centro Paula Souza administra 218 Escolas Técnicas (Etecs) e 63 Faculdades de Tecnologia (Fatecs) estaduais. As Etecs atendem 200 mil estudantes, aproximadamente, sendo nos Ensinos Técnico e Médio. No Ensino Técnico, atualmente, são oferecidos 127 cursos técnicos para os setores Industrial, Agropecuário e de Serviços. Já as Fatecs abrigam cerca de 64 mil alunos nos 65 cursos Superiores de Graduação. A instituição atende o Estado de São Paulo com a oferta da Educação Profissional em mais de 300 municípios do estado.

O Centro Paula Souza, desde a sua criação, cumpre o papel de articular e desenvolver a oferta do ensino técnico e tecnológico público. Essa vocação vem se reafirmando ao longo dos anos como desenvolvimento de uma ampla rede de Escolas Técnicas (Etec) e Faculdades de Tecnologia (Fatec), que alcança de forma capilarizada, todas as regiões do Estado de São Paulo. Abrange, atualmente, diversos níveis e sistemas de ensino, desde educação continuada de jovens e adultos, educação básica de nível médio, ensino técnico de nível médio e tecnológico em nível de graduação. As modalidades de ensino a distância, em alternância e presencial. Os programas de

capacitação profissionalizante em convênios com organizações públicas e privadas, nacionais e internacionais, têm se caracterizado uma forte demanda de serviços que a instituição oferece, abrangendo todos os eixos tecnológicos regulamentados pelo MEC.

No histórico das ações internacionais do Centro Paula Souza, encontram-se registros a partir de 1991, principalmente ações com as Faculdades de Tecnologia. Naquele momento da instituição, eram concebidos documentos de cooperação para cada atividade a ser desenvolvida. No período de 1991 a 2005, tem-se o registro de 10 acordos de cooperação estabelecidos, porém os registros são muito frágeis e não se consegue afirmar se todos tiveram ações efetivamente executadas.

Quadro 3 - Histórico dos acordos de cooperação internacional entre 1991 e 2005.

ANO	INSTITUIÇÃO	ATIVIDADE
1991	Universidade do Minho – Portugal	Pesquisas, intercâmbio de docentes e pós graduação
1993	Brasil / Alemanha - Fachhochschule Karlsruhe	Intercâmbio entre as duas instituições
1994	República de Angola	Intercâmbio de tecnologias, cultural e projeto de criação de Instituto Tecnológico em Angola
1995	Brasil / Alemanha	Estágios, bolsas de estudo - nível superior no Brasil e na Alemanha
1996	Cuba, Cidade do México	Carta de intenções Cuba / Acordo de cooperação México
1996	Brasil / Alemanha - Fachhochschule Karlsruhe	Intercâmbio entre o corpo docente das duas instituições
1996	Brasil / Alemanha - Fachhochschule Karlsruhe	Estudos e medidas de qualificação no âmbito das engenharias econômicas e financeiras
1996	Brasil / Alemanha - Fachhochschule Karlsruhe	Estudos e medidas de aperfeiçoamento profissional no âmbito das ciências e da engenharia
1997	Brasil/Alemanha ITBA	Instalação de laboratório de tecnologia avançada na campus da FATEC SP e biblioteca virtual
1997	Oxford university	Treinamento para professores de língua inglesa das Etec e Fatecs em metodologia voltada para o ensino técnico
2005	Consulado de Cabo Verde	Intercâmbio por meio das Etec Getúlio Vargas, Guaracy Silveira, Camargo Aranha, Philadelpho Gouvea Neto, Aláudio de Souza e Fatec ZL

Fonte: Livro de Registros do Centro Paula Souza, s/d¹

A partir de 2008, foi instituído na Coordenaria de Ensino Médio e Técnico, atualmente denominada Unidade de Ensino Médio e Técnico, mais especificamente no Grupo de Capacitação Técnica, Pedagógica e de Gestão - CetecCap, o Projeto Gestão de Parcerias Internacionais para a Educação Profissional, com a orientação do Prof. Almério Melquíades de Araújo.

Atualmente, o Centro Paula Souza possui 31 acordos de cooperação com instituições de outros países sendo 17 sob a gestão da Cetec Capacitações.

¹ Este livro de registros encontra-se na Área de Gestão e Parcerias do Centro Paula Souza, em espiral e registrado manualmente e sem catalogação.

A seguir, apresentamos a estrutura organizacional do Centro Paula Souza, com ênfase para a Unidade de Ensino Médio e Técnico, instituição na qual este estudo foi realizado no Centro Paula Souza.

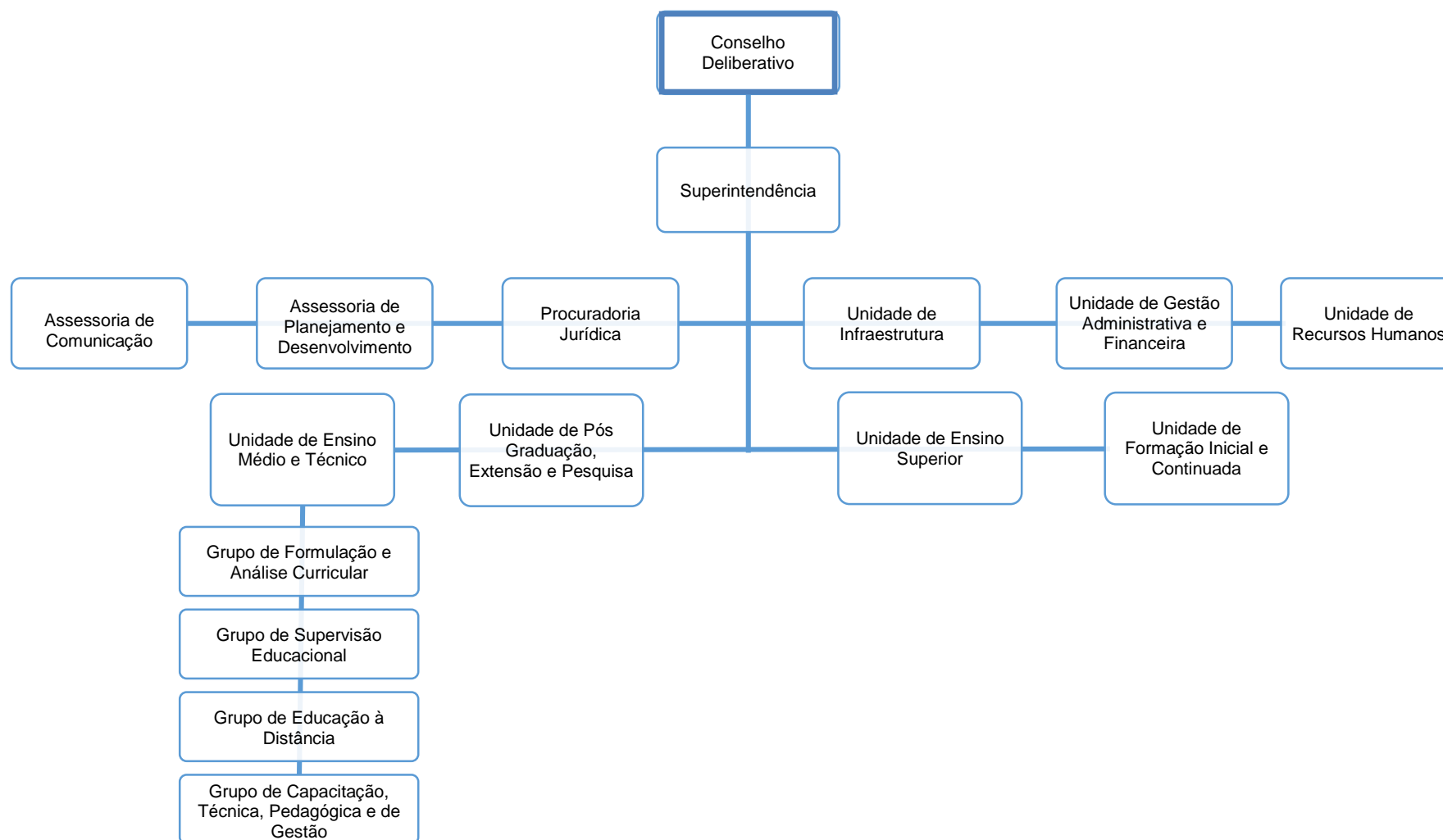


Figura 1 - Organograma do Centro Paula Souza, com ênfase na Unidade de Ensino Médio e Técnico. Fonte: Centro Paula Souza, s/d.

7.1. UNIDADE DE ENSINO MÉDIO E TÉCNICO DO CENTRO PAULA SOUZA

A Unidade de Ensino Médio e Técnico (CETEC), está dentro da estrutura organizacional do Centro Paula Souza e responde pelos cursos técnicos e ensino médio oferecidos nas diferentes modalidades presenciais e a distância.

O CPS publicou, em maio de 2008, a Deliberação CEETEPS-3, que reorganiza a Administração Central e formaliza as atribuições gerais, conforme segue:

- 1 Orientar e coordenar o planejamento e acompanhar, controlar e avaliar a execução das atividades de ensino médio e técnico
- 2 Assistir o Diretor Superintendente nos assuntos relacionados com o ensino, no que se refere ao ensino médio e médio técnico.
- 3 Manter intercâmbio com outros órgãos e instituição da mesma natureza.

Dentro da CETEC existem áreas específicas como (a) educação a distância; (b) currículo; (c) capacitação docente; (d) supervisão educacional; (e) planejamento educacional; (f) classificação de alunos; e (g) inovação e projetos institucionais, esta última objeto deste estudo e, para tanto, descrevemos as principais atribuições:

- 1 Promover e organizar eventos destinados à divulgar projetos inovadores, de natureza técnica, tecnológica, científica ou pedagógica, destinados à comunidade interna e externa;
- 2 Articular-se com o setor produtivo com fins de estabelecer parcerias para oferta de cursos, estágios nas empresas, promoção de eventos e outros;
- 3 Criar condições para incorporação de novas tecnologias e procedimentos nas unidades de ensino;
- 4 Apoiar o desenvolvimento de projetos inovadores nas unidades de ensino;

- 5 Estabelecer condições para participação do pessoal docente técnico pedagógico e de alunos em seminários, encontros e simpósios, promovidos por outras instituições, para divulgação do CEETEPS e de suas ações;
- 6 Apoiar as unidades de ensino no estabelecimento de parcerias com órgãos de financiamento e fomento;
- 7 Apoiar a participação dos docentes e servidores técnico-pedagógicos em projetos de pesquisa e desenvolvimento, executados por instituições públicas e privadas;
- 8 Articular-se com o corpo técnico da assessoria de desenvolvimento e planejamento – área de gestão de parcerias e convênios.

Anualmente é estabelecido um plano com objetivos e metas para que os projetos possam ser apresentados de forma a atender às diretrizes do Centro Paula Souza e, mais especificamente, da Coordenadoria de Ensino Médio e Técnico.

Este plano é composto por nove grandes objetivos organizacionais da referida coordenadoria que são: a) Desenvolvimento profissional; b) Desenvolvimento curricular dos cursos da modalidade presencial; c) Desenvolvimento de cursos e estudos na modalidade a distância; d) Pesquisa e desenvolvimento; e) Desenvolvimento escolar; f) Desenvolvimento de sistemas de avaliação de competências profissionais; g) Cooperação interinstitucional; h) Apoio aos projetos do Gabinete da Superintendência e da Secretaria do Desenvolvimento; i) Desenvolvimento organizacional da CETEC. O plano de metas abarca as expectativas das metas a serem cumpridas que cada grande objetivo deverá alcançar dentro do período que compreende fevereiro a dezembro de cada ano.

Com estes objetivos estabelecidos, se desencadeia a formulação de projetos com o objetivo de atender as demandas institucionais estabelecidas pela Unidade de Ensino Médio e Técnico.

O Projeto Gestão de parcerias para a educação profissional com instituições internacionais foi inserido no ano 2008 na meta COOPERAÇÃO INTERINSTITUCIONAL, que tem como objetivo sedimentar e ampliar as ações

com instituições públicas, privadas e não governamentais do Brasil e no Exterior parceiras do Centro Paula Souza.

Este projeto inicialmente tinha como objetivo captar as demandas internacionais que chegavam à Unidade de Ensino Médio e Técnico, realizando sua formalização por meio de acordos de cooperação e construindo as novas relações entre as instituições. Ao passar do tempo, emerge uma nova necessidade: construir ações concretas aos acordos de cooperação, por meio de planos de trabalho a serem operacionalizados posteriormente por ambas instituições.

De 2008 a 2014, o Projeto Gestão de Parcerias para a Educação Profissional com instituições internacionais foi sendo adequado às demandas apresentadas por instituições internacionais da educação profissional e atualmente está organizado para realizar as seguintes atividades:

- Relações institucionais;
- Cooperação recebida
- Cooperação ofertada;
- Feira Tecnológica do Centro Paula Souza.

O diagrama a seguir apresenta a inter-relação das ações realizadas:

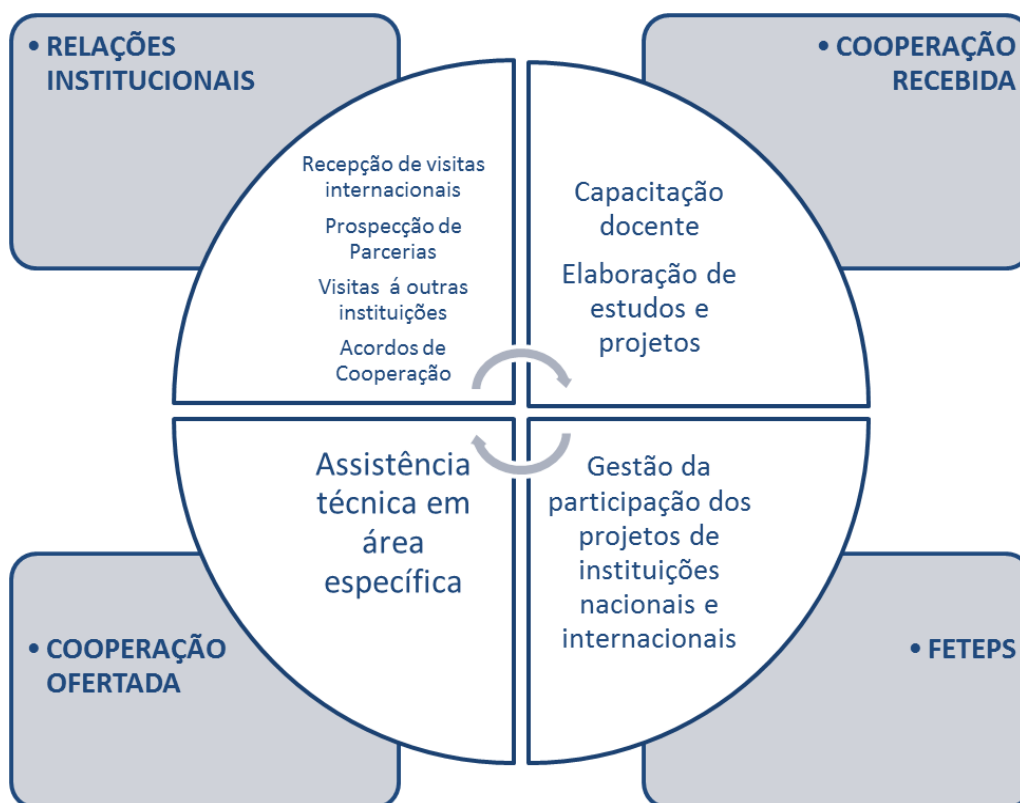


Figura 2 - Inter-relação das ações do projeto de Gestão de Parcerias Nacionais e Internacionais.
Fonte: próprio autor, 2015

7.1.1. Intercâmbio Cultural

O Programa de Intercâmbio Cultural do Centro Paula Souza teve início em 2011, contando com dois grupos de professores de inglês que estudaram em San Diego, Califórnia. Nos anos seguintes, foram planejados e executados programas de intercâmbio entre professores de diversas áreas e os próprios alunos da instituição, conforme detalhe a seguir:

- 2011: EUA: Chicago, Portland, San Francisco e Seattle
- 2012: EUA: Berkeley, Boston, Chicago, Fort Lauderdale e San Francisco
- 2012- Professores de áreas diversas (Etecs e Fatecs) Chicago e San Francisco
- 2013- Professores de áreas diversas (Etecs e Fatecs) Boston, Chicago e San Francisco
- 2013 - Alunos em Londres (Reino Unido), Nova Zelândia e EUA.

- 2014- Professores de áreas diversas (Etecs e Fatecs) Boston, Chicago e Washington DC
- 2014 - Alunos em Londres (Reino Unido), Nova Zelândia e EUA (curso de inglês) Argentina, Chile (alunos - curso espanhol) Professores Espanhol - Madri (Espanha)

Segundo documento interno elaborado pelo responsável do projeto de intercâmbio na Cetecap, foram mais de 2900 pessoas contempladas pelo intercâmbio, entre alunos e professores, desde seu início até o final do ano de 2014.

O objetivo do intercâmbio cultural se diferencia, dependendo de seu público-alvo. Para alunos do ensino médio, técnico e superior tecnológico, o objetivo é incentivar o aprimoramento em língua estrangeira como ferramenta de acesso a informação e comunicação para ingresso no mercado de trabalho. Já para os professores, o Programa tem objetivo de incentivar a formação continuada, influenciando diretamente em suas atividades no Centro Paula Souza.

O Programa de Intercâmbio Cultural conta com ações em duas línguas, o inglês e o espanhol, utilizadas como oficiais para negócios internacionais em diversos países. O intercâmbio cultural em língua espanhola teve início em 2014 para alunos e professores, contemplando 80 alunos e 10 professores, além de 40 professores de monitoria.

Em ambos os casos, participam do intercâmbio os melhores indicados por cada uma das Etecs e Fatecs, por meio de avaliação de notas e mérito escolar (alunos), ou melhor desempenho profissional/acadêmico (professores), de acordo com critérios de avaliação do Centro Paula Souza.

7.1.2. Área de Gestão de Parcerias e Convênios

Na década de 1980, criou-se o setor denominado “Convênios”, que responsabilizava-se por celebrar contratos e acordos de parcerias e convênios. Em 2012, passou a chamar-se “Área de Gestão de Parcerias e Convênios”. Segundo André Bueno, gestor da referida área,

Convênios era um setor pequeno, para atender as poucas unidades do Centro Paula Souza, na época. Com o processo de expansão e a criação de mais unidades, houve a necessidade de ampliar a equipe, para manipular um volume de quase 400 processos anuais.

O setor de convênios é o responsável por celebrar os convênios e acordos de cooperação nacionais e internacionais com diversas instituições como empresas, sindicatos, instituições de ensino, prefeituras e governo federal, etc. junto ao Centro Paula Souza (2015).

As parcerias objetivam atividades relacionadas à educação e pesquisa através de capacitações, intercâmbios, seminários e simpósios, desenvolvimento de pesquisas e produtos, (CPS, 2015)

A Área de Parcerias e Convênios se organiza por tipo de atividades, conforme organograma a seguir:

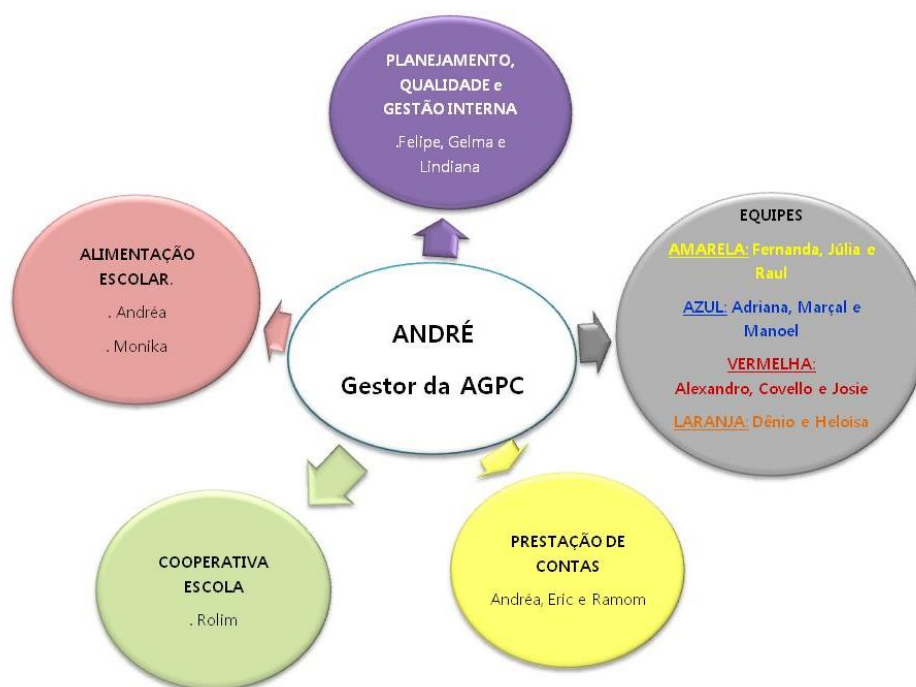


Figura 3 - Organograma por Atividades. Fonte: Registro da Área de Gestão de Parcerias e Convênios²

Esta organização circular sugere que o gestor possui um corpo de apoio para cada demanda atual da Área de Parcerias e Convênios., a partir da delegação das tarefas por parte dele em relação às categorias de atividades. Mesmo assim, apresenta um organograma hierárquico que torna clara as relações entre as funções e o gestor, conforme figura que segue:

² Este organograma foi feito pelo gestor da área por e-mail e não possui dados catalográficos.

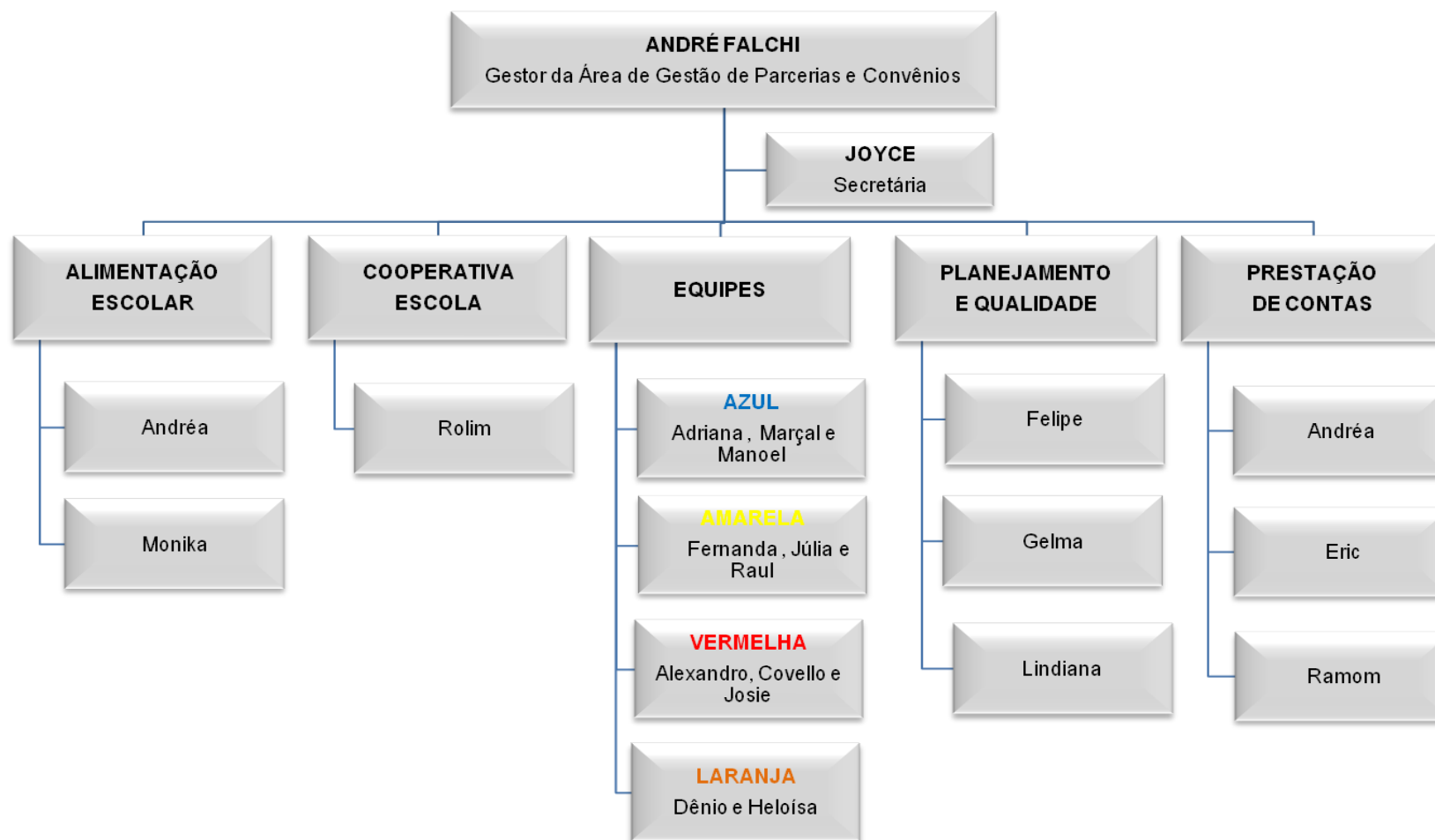


Figura 4 - Organograma da Área de Gestão de Parcerias e Convênios. Fonte: Registro da Área de Gestão de Parcerias e Convênios³

³ Este organograma foi feito pelo gestor da área por e-mail e não possui dados catalográficos.

No setor “Equipes”, a classificação em cores serve para dividir as áreas de São Paulo, local atuante do Centro Paula Souza, que celebra convênios e parcerias com instituições federais, municipais e interestaduais e internacionais, conforme figura que segue:

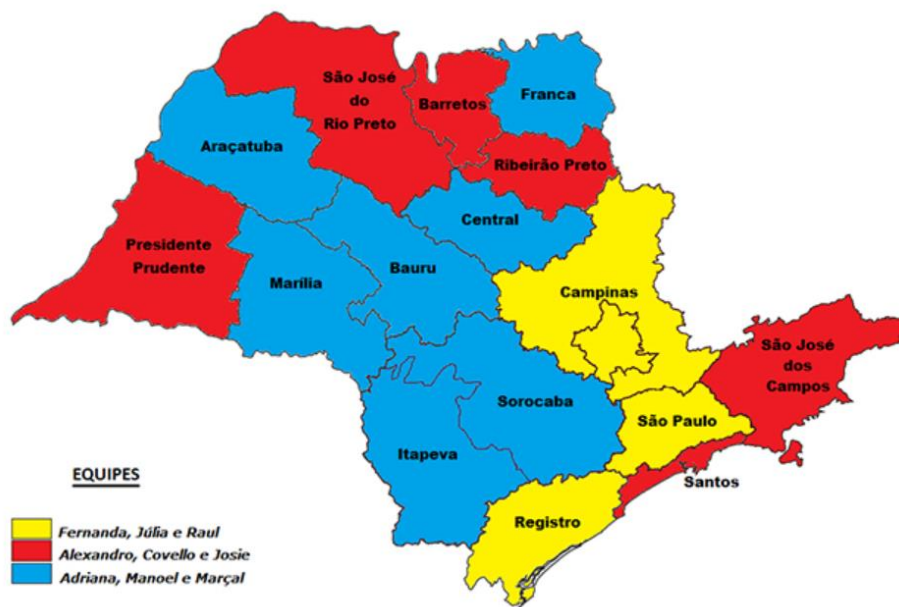


Figura 5 - Regiões do estado de São Paulo atendidas pela Área de Gestão de Parcerias e Convênios por cor de equipe. Fonte: Registro da Área de Gestão de Parcerias e Convênios⁴

A equipe Laranja, que não aparece no mapa, segundo o gestor André Bueno em entrevista, é responsável por acordos nacionais fora do estado de São Paulo e internacionais.

7.2. METODOLOGIA DO PROCESSO DE FORMALIZAÇÃO DAS PARCERIAS INTERNACIONAIS

7.2.1. Cooperação Internacional

Os novos e ou as renovações das parcerias internacionais são efetuadas por um instrumento legal chamado de acordo de cooperação internacional.

Para a consolidação de acordos de cooperação internacional será importante as partes interessadas observar em quais são as propostas comuns entre os parceiros que podem originar trabalhos de interesse que ampliem a visão de mundo, bem como os conhecimentos técnicos e científicos do corpo docente e discente das Etecs e Fatecs do Centro Paula Souza.

⁴ Este organograma foi feito pelo gestor da área por e-mail e não possui dados catalográficos.

A formulação da proposta inicial acontece quando ocorre a identificação das demandas de ambas instituições. Este processo requer a análise de alguns elementos primordiais para a formulação da proposta inicial do acordo de cooperação internacional. Um deles será identificar as alternativas que permitirão a realização de ações futuras entre as instituições que se propõem a estabelecer um acordo de cooperação. Outro elemento importante será construir as propostas de ações de modo a serem motivadores dos interesses que devem desencadear os compromissos entre as partes. As ações planejadas devem estar pautadas por um relacionamento profissional que seja duradouro ao ponto de ser possível estabelecer novas negociações de trabalhos conjuntos.

A análise da proposta será fundamental para estabelecer uma comunicação eficaz com a instituição parceira como objetivo de conseguir *feedback* de todos os pontos que estão sendo negociados entre as partes e que serão propostas para estabelecer o acordo de cooperação.

Para os acordos de cooperação internacionais será necessário a minuta que deve estar em português (língua materna brasileira) na tradução para a língua do país parceiro. É importante ressaltar que a tradução seja realizada criteriosamente para manutenção do sentido único de todas as cláusulas do acordo de cooperação independente do idioma.

Preferencialmente os acordos de cooperação internacionais poderão ser elaborados com as seguintes cláusulas: objetivo do acordo de cooperação, modalidades de cooperação, compromissos das partes, desenvolvimento das atividades, coordenação, modalidade de financiamento, propriedade intelectual, uso da imagem das partes, vigência, solução de controvérsias, rescisão do acordo, entre outras.

As instituições parceiras realizarão consulta, nessa etapa aos referentes departamentos jurídicos, para que possam ser realizadas as devidas adequações legais que serão posteriormente discutidas pelos parceiros e incluídas nas questões comuns ao acordo de cooperação internacional.

Após o encerramento das negociações e aprovação de todas as cláusulas estabelecidas no acordo de cooperação, será necessária a validação da

documentação para que possa ser iniciado o processo de formalização e posterior assinatura entre as partes.

O quadro a seguir apresenta os países e instituições que possuem acordos de cooperação com o Centro Paula Souza gerenciados pelo projeto da Ceteccap.

Quadro 4 - Acordos de Cooperação do projeto Gestão de Parcerias Nacionais e Internacionais.

Países	Instituições
Argentina	INSTITUTO NACIONAL DE EDUCACIÓN TECNOLÓGICA DE LA NACIÓN ARGENTINA – INET
Argentina	MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACION DE LA PROVINCIA DE MISIONES (REPUBLICA ARGENTINA)
Uruguai	CENTRO INTERAMERICANO PARA O DESENVOLVIMENTO DO CONHECIMENTO NA FORMAÇÃO PROFISSIONAL CINTERFOR
Argentina	FUNDACIÓN INSTITUTO TECNOLÓGICO UNIVERSITARIO, DE MENDOZA, ARGENTINA – ITU
Cuba	UNIVERSIDADE DE HAVANA
Equador	SERVIÇO EQUATORIANO DE CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL, DE QUITO, EQUADOR – SECAP
Espanha	CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCUMENTACIÓN SOBRE PROBLEMAS DE ECONOMÍA, EMPLEO Y CUALIFICACIONES PROFESONALES, CIDEC, ESPAÑA – CIDEC
Itália – Catania	REDE UNIVERSITÁRIA INTERNACIONAL DE PESQUISA E FORMAÇÃO EM ESTUDOS DE POPULAÇÃO, AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO LOCAL
México	COLÉGIO NACIONAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL TÉCNICA - CONALEP, DE METEPEC – MÉXICO
Argentina	FUNDAÇÃO UOCRA, PARA A EDUCAÇÃO DOS TRABALHADORES CONSTRUTORES (REPÚBLICA ARGENTINA)
Cuba	UNIVERSIDAD DE CIENCIAS PEDAGÓGICAS “Héctor Alfredo Pineda Zaldívar” – CUBA
Argentina	INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA INDUSTRIAL – BUENOS AIRES – ARGENTINA
Peru	SERVIÇO NACIONAL DE TREINAMENTO NO TRABALHO INDUSTRIAL – SENATI
Costa Rica	INSTITUTO NACIONAL DE APRENDIZAJE DA COSTA RICA (INA)
Colômbia	CETASDI (INSTITUIÇÃO EDUCATIVA PARA O TRABALHO E O DESENVOLVIMENTO HUMANO) DA REPÚBLICA DE COLOMBIA
Espanha - País Basco	TKNIKA CENTRO DE INOVAÇÃO PARA TECNOLOGIA – PAÍS BASCO – ESPANHA
Portugal	ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENSINO PROFISSIONAL- ANESPO

Fonte: próprio autor, 2014

8. A EXPERIÊNCIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO SENAI

Este capítulo tem como propósito apresentar um breve histórico do SENAI Nacional e SENAI-SP relativos à sua trajetória de internacionalização.

8.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO SENAI

O Serviço Nacional da Indústria – SENAI foi criado em 22 de janeiro de 1942, pelo Decreto-Lei 4.048 do então presidente Getúlio Vargas, com o objetivo de atender a demanda por formação de profissionais qualificados para a incipiente indústria da época. Neste período uma comissão oficial de técnicos norte-americanos realizou o primeiro diagnóstico global da economia brasileira referente a alocação de recursos para a promoção do desenvolvimento industrial (SENAI, 1992).

Em novembro desse mesmo ano, foi regulamentada a aprendizagem nos estabelecimentos industriais da União, dos Estados e dos Municípios por meio do Decreto-Lei 4983 de 21 de novembro de 1942. Outra deliberação é a definição legal do conceito de aprendiz: “trabalhador maior de quatorze anos e menor de dezoito, sujeito à formação metódica do ofício em que exerça a sua atividade” Decreto-Lei 4984 (SENAI, 1992).

Portanto, o SENAI desponta com o objetivo de formação que atenda a uma resposta imediata para o trabalhador em relação a sua preparação para o mercado de trabalho devido à demanda emergente da época. Para tanto, foram ofertados cursos de emergência de curta duração nas áreas consideradas críticas como mecânica, caldeiraria, ferraria, solda, fundição e eletrotécnica. Outra ação do SENAI foi criar e ofertar uma série de cursos rápidos ministrados no ambiente de produção das empresas, com o intuito de aperfeiçoar a mão de obra sem interromper a produção e atender a demanda das indústrias da época (SENAI, 1992).

Na década de 1950, o SENAI começava a buscar, no exterior, a formação para seus técnicos, assinando um convênio com a Repartição Internacional do Trabalho (RIT) hoje Organização Internacional do Trabalho (OIT), com a finalidade de receber uma Comissão para Cooperação Técnica para assuntos

de treinamento de administradores, professores, instrutores, além de elaboração de material didático, elaboração de cursos e processos, além de métodos de ensino. Outra ação desta cooperação seria o envio de diretores técnicos e instrutores do SENAI para vários países europeus, a fim de conhecer o sistema escolar de ensino técnico em outras instituições (SENAI, 1992).

As ações internacionais perduraram na década de 1960 com a assinatura do acordo de cooperação com a França, objetivando incorporar ao SENAI métodos divulgados pela Federação Francesa das indústrias mecânicas e de transformação de metais. Para realizar esta atividade, foi instalado no SENAI-SP o Centro Franco Brasileiro de Documentação Técnica, o qual tinha por finalidade a formação e o aperfeiçoamento no plano pedagógico de professores e instrutores que realizavam a multiplicação das técnicas aos agentes de mestria, por meio de atividades teóricas e práticas. (SENAI, 1992).

Outros acordos de cooperação foram efetivados na década de 1970, como com a Associação de Construtores de Máquinas Gráficas e Afins (ACIMGA), da Itália para implantação da escola de artes gráficas do SENAI-SP; implantação da Escola Técnica “Suiço-Brasileira” de mecânica de precisão por meio de acordo firmado com a *Swiss Foundation for Technical Cooperation*; acordo de cooperação com a *Japan International Cooperation Agency* (JICA) para formação nas áreas têxtil, cerâmica e mecânica geral; acordo de cooperação com o *Instituto Nacional de Capacitación Profesional* (INACAP) do Chile, com o objetivo de organizar o ensino a distância e elaborar material didático. (SENAI, 1992).

Nos anos subsequentes, outros acordos de cooperação foram consolidados, como com a *Gesellschaft zur Forderung der Druck und Papierverarbeitungen in Entwicklungslandern MBH* (PRINTPROMOTION) da República Federal da Alemanha para formação e implementação na área de embalagem; com a *Canadain International Development Agency* (CIDA) para organização de cursos técnicos nas áreas têxtil, eletricidade, eletrônica, solda e ensino por computador. (SENAI, 1992).

Atualmente o SENAI tem como missão “Promover a educação profissional e tecnológica, a inovação e a transferência de tecnologias industriais, contribuindo para elevar a competitividade da indústria brasileira” (SENAI, s/d).

Sua rede conta com 797 unidades operacionais, que atendem a 28 áreas industriais. Deste total, 471 unidades são fixas e, nestes locais, são ministrados cursos e programas nas diversas modalidades e ainda conta com 326 unidades unidades móveis de educação profissional, levando atendimento a localidades distantes dos centro produtores. Quanto aos cursos ofertados, são 1.623 de aprendizagem industrial; 1.069 de técnicos de nível médio; 76 superiores de graduação e 119 superiores de pós-graduação, além de serem ofertados programas de iniciação, qualificação e aperfeiçoamento profissional, vários deles *in company*.

8.2. ORGANOGRAMA DO DEPARTAMENTO NACIONAL DO SENAI

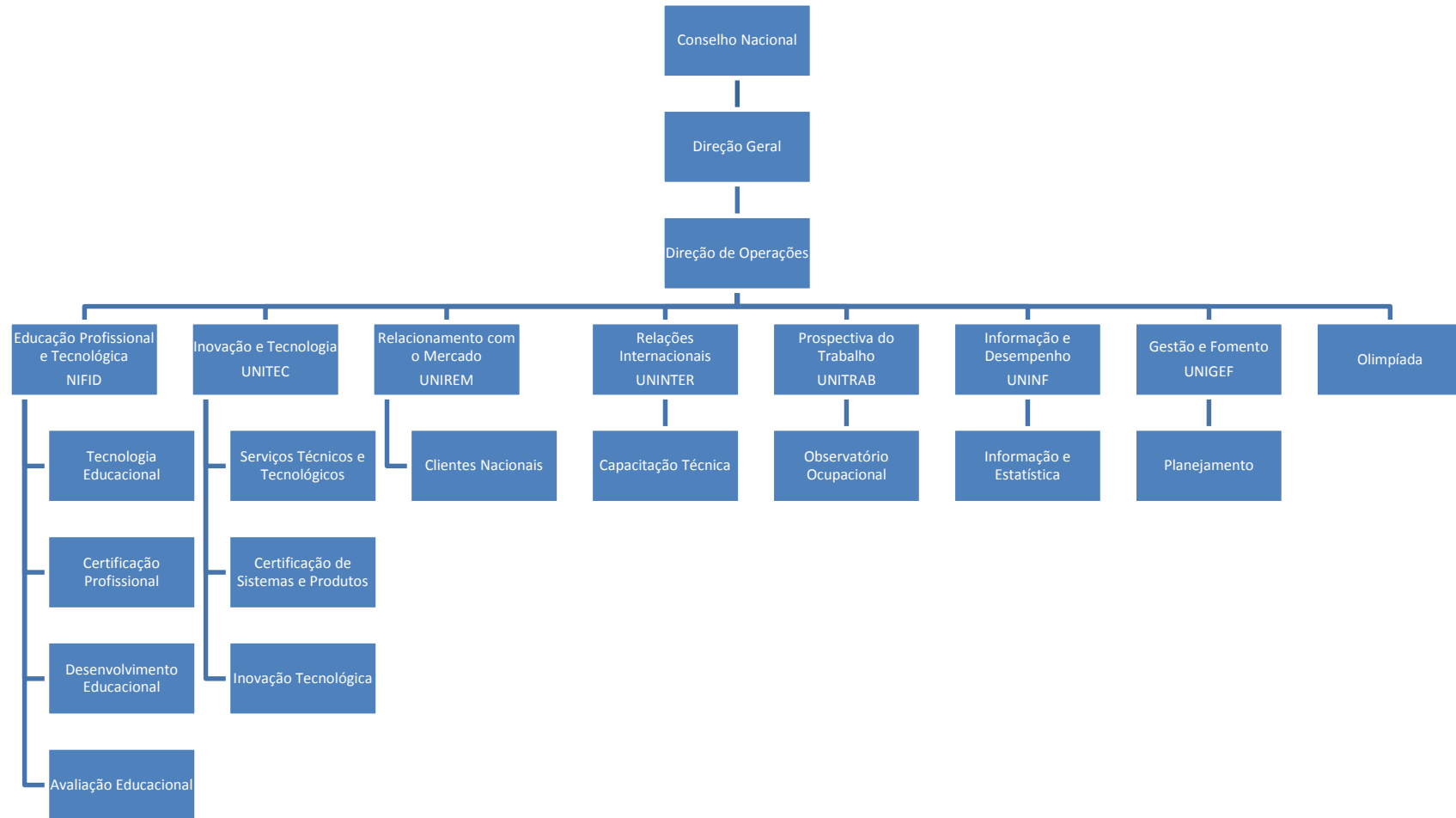


Figura 6 - Organograma do Departamento Nacional do SENAI. Fonte: Portal do SENAI, s/d-a.

Com relação à atuação internacional, o SENAI realiza a projeção de sua atuação por meio da cooperação internacional, estabelecendo parcerias com realização de permutas de tecnologia, informação e conhecimento em diferentes países com distintos níveis de desenvolvimento social e econômico. Estas ações podem ser estabelecidas por meio de convênios e acordos de cooperação.

Dados levantados nesta pesquisa, apontam que atualmente, oito países e três organismos internacionais realizam parceria com o SENAI, com objetivo de fortalecer o conhecimento, a informação tecnológica, da pesquisa aplicada bem como a assistência às empresas. As ações são concretizadas com a oferta de cursos, treinamentos e estágios para países em desenvolvimento, como também serviços e assessoria técnica às instituições de outros países em planejamento, estruturação e implementação de Centros de Formação Profissional, formação de docentes, gestores e técnicos de instituições e empresas. Outra ação é o atendimento à política externa do governo brasileiro, com a implementação de projetos de cooperação técnica em países africanos e asiáticos de língua portuguesa como Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Timor Leste e da América Latina como Paraguai, Colômbia oferecendo reestruturação de sistemas de Educação Profissional e de Centros de Formação Profissional.

Ao longo do tempo e das demandas do mundo do trabalho, o SENAI expandiu a assistência às empresas, investiu em tecnologia de ponta, instalou centros de ensino para pesquisa e desenvolvimento tecnológico. Nos quadros que seguem poderemos observar a atuação internacional do SENAI em todo território nacional, organizado em projetos de transferência e desenvolvimento de tecnologias (.TEC), projetos com governos, agências internacionais e instituições congêneres (.ORG) e atendimento a demandas de empresas brasileiras com operações no exterior (.COM).

Quadro 5 - Projetos de transferência e desenvolvimento de tecnologias (.TEC) SENAI - Projetos Internacionais - ●TEC

Projetos em Negociação

Título	Área	País	Parceiro	Valor (R\$)	Economia (R\$)
1 Capacitação e Transferência de Conhecimentos no Domínio da Cooperação e do Desenvolvimento em África	Educação Profissional	Portugal	Marquês de Valle Flôr	67.200	-
2 Desenvolvimento de Lideranças para Inovação	Inovação e Tecnologia	Estados Unidos	Universidade de Wisconsin Madison	528.000	-
3 Desenvolvimento do Setor de Madeira e Móveis	Inovação e Tecnologia	Itália	Cosmob	553.600	-
4 Educação Executiva em Competitividade e Inovação	Inovação e Tecnologia	Estados Unidos	Universidade de Harvard	2.090.000	-
5 Formação Profissional para o Setor de Energia Renováveis e Eficiência Energética	Inovação e Tecnologia	Alemanha	GIZ	1.500.000	-
6 Intercâmbio de Inglês para Técnicos e Docentes (AP + RO)	Educação Profissional	Estados Unidos	US-Brazil Connect	55.000	-
7 Programa de Formação de Pesquisadores do SENAI	Inovação e Tecnologia	Alemanha	DAAD	-	-
8 Projeto de Captação de Recursos dos ISIs	Inovação e Tecnologia	Suécia	Vinnova	-	-
9 Projeto de Captação de Recursos dos ISIs	Inovação e Tecnologia	Suíça	Escola Politécnica Federal de Lausanne	-	-
10 Projeto de Captação de Recursos dos ISIs	Inovação e Tecnologia	Reino Unido	Embaixada Britânica - Diretoria de Estratégia de Inovação e Tecnologia	-	-
11 Promoção e Desenvolvimento da Capacitação Profissional e da Prestação de Serviços para a Indústria Naval e Offshore instalada no Brasil	Educação Profissional	Japão	JCA	13.000.000	-
12 Reforço da Capacidade em Energia Solar	Inovação e Tecnologia	Alemanha	GIZ	300.000	-
13 Workshop de Inovação com Stanford	Inovação e Tecnologia	Estados Unidos	SRI	198.000	-
Total				18.291.800	2.500

Projetos em Execução

Título	Área	País	Parceiro	Valor (R\$)	Economia (R\$)
1 Conexão Mundo 2014	Educação Profissional	Estados Unidos	US-Brazil Connect	3.782.802	988932
2 Fortalecimento do ensino da Engenharia no Brasil	Educação e Carreira	Estados Unidos	Universidade de Harvard-Laspau	228.967	600000
3 Implementação dos institutos SENAI de Inovação	Inovação e Tecnologia	Alemanha	Fraunhofer IPK	19.200.000	2500
4 Iniciativa SENAI de Eficiência Energética	Inovação e Tecnologia	Alemanha	GIZ	1.500.000	327600
5 Micromanufatura para a Rede de Ferramentaria - Parte 1	Inovação e Tecnologia	Alemanha	Fraunhofer IPK	907.690	-
6 Micromanufatura para a Rede de Ferramentaria - Parte 2	Inovação e Tecnologia	Alemanha	Fraunhofer IPK	960.000	-
7 Pesquisa em Sistemas de Inovação Brasil - EUA	Inovação e Tecnologia	Estados Unidos	MIT	14.383.437	-
8 Produção Eficiente de Recurso no Brasil	Inovação e Tecnologia	Alemanha	Fraunhofer IPK	832.050	-
9 Programa SENAI de Inovação Empresarial	Inovação e Tecnologia	Itália	POLLdesign	6.705.293	-
10 Projeto SENAI de Reforço de Capacidade em Energia Eólica	Inovação e Tecnologia	Alemanha	GIZ	1.500.000	-
11 SENAI-MIT Parceria em Inovação	Inovação e Tecnologia	Estados Unidos	MIT	774.000	-
12 Transferência de Tecnologia em Panificação para os Estados no Nordeste	Inovação e Tecnologia	França	ECTI	362.900	75600
13 Transferência Tecnológica em Madeira - Mobiliário	Inovação e Tecnologia	Itália	Cosmob	1.641.600	-
14 Treinamento de Técnicos do SENAI para a WorldSkills	Educação Profissional	Finlândia	HAMK	228.480	-
15 Treinamento e Consultoria Especializada para o Setor Textil	Educação Profissional	Portugal	CITEVE	228.480	-
Total				53.524.259	1.994.632

Projetos Concluídos

Título	Área	País	Parceiro	Valor (R\$)	Economia (R\$)
1 Planos de Negócio para 8 Institutos SENAI de Inovação e Implementação dos ISIs e Escritório Central	Inovação e Tecnologia	Alemanha	Fraunhofer IPK	3.328.200	-
2 Projeto de Produto da Cadeia Industrial Visando à Capacitação da Rede SENAI Textil/CETIQT	Inovação e Tecnologia	França	Ateliê Gustavo Lins	297.000	-
Total				53.524.259	1.994.632

Peritos Disponibilizados

Projeto Top One/Word Skill

Instituições Facilitadoras	Área	País	Peritos	Horas de Capacitação	Economia (R\$)
1 Associação para o Desenvolvimento da Formação Profissional do Japão - JAVADA	Tornearia CNC, Funilaria Automotiva, Sistemas de Transporte de Informação, Gestão de Sistemas de Redes em TI, Modelagem de Protótipos, Soldagem, Engenharia de Moldes para Polímeros e Instalações Elétricas Prediais, Manufatura Integrada	Japão	11	440	115200
2 Câmara de Indústria e Comércio de Munique e Alta Baviera	Aplicação de revestimento cerâmico, Sistemas de Drywall	Alemanha	2	160	4480
3 Competenz	Caldeirada	Nova Zelândia	1	40	3400
4 Conselho de Relações Laborais de Taiwan, Ministério do Trabalho	Terapias de Beleza Corporal - SENAC	Taiwan	2	80	19200
5 Serviço de Desenvolvimento dos Recursos Humanos da Coreia - HRDK	Polimecânica/Automação	Coréia do Sul	1	80	13125
6 Serviço Estadual dos Trabalhadores Artesanais do Tirol Meridional	Movelaria, Confeitaria	Itália	4	80	38400
7 Willy Frei	Pintura Automotiva	Suíça	1	40	-2050
8 World Skills Austrália	Tecnologia Automotiva	Austrália	2	80	38400
9 World Skills Finland	Impressão Offset. Cuidador e Assistência de Saúde - SENAC. Jardim e Paisagismo	Finlândia	4	200	-3798
10 World Skills France	Aplicação de revestimento cerâmico. Pintura decorativa. Marcenaria de estruturas	França	4	224	64032
11 World Skills Norway	Florista. Cozinha SENAC, e Pintura automotiva	Noruega	2	180	1248
12 World Skills Sweden	Eletricidade Industrial	Suécia	1	40	9600
Total				1.724	301.237

Programa de Peritos Seniores

Instituições	Área	País	Peritos	Horas de Capacitação	Economia (R\$)
1 ECTI	Panificação	França	AI, CE, MT, PR, RS, PE, PL, MA	9	190344
2 ECTI	Chocolate	Fra	BA, PA	1	18480
3 ECTI	Confeitaria	França	RS	1	9240
4 ECTI	Tintas	França	RS	1	18480
Total				12	236.544

Fonte: SENAI, 2014

Quadro 6 - Projetos com governos, agências internacionais e instituições congêneres (.ORG)

SENAI - Projetos Internacionais .ORG

Projeto em Negociação

Título	País	DR	Parceiro	Valor (R\$)
1 Projeto de Modernização do CENFOC	Angola	SP	JCA	2.224.136
2 Centro de Formação Profissional Brasil-Moçambique	Moçambique	BA	ABC	8.251.716
Total				10.475.852

Projetos em Execução

Título	País	DR	Parceiro	Valor (R\$)
1 Centro de Formação Profissional Brasil-Timor-Leste - Fase IV	Timor-Leste	SP	ABC	2.098.419
2 Centro de Formação Profissional Brasil-Guiné Bissau - Fase II	Guiné Bissau	SP	ABC	6.558.550
3 Centro de Formação Profissional Brasil-Jamaica	Jamaica	MG	ABC	10.777.800
4 Centro de Formação Profissional Brasil-Paraguai - Fase IV	Paraguai	PR	ABC	3.646.743
5 Centro de Formação Profissional Brasil São Tomé e Príncipe	São Tomé e Príncipe	PE	ABC	9.621.247
6 Centro de Tecnologias Ambientais Brasil-Peru - Alemanha	Peru	BA	ABC	8.000.898
7 Formação em Costura Industrial	Republica Dominicana	SP	ABC	284.486
8 Núcleo de Formação Profissional Brasil-Zâmbia	Zâmbia	GO	ABC	537.437
9 Projeto de Capacitação de Docentes do CENFOC 2014	Argila	SP	JCA	55.779
Total				41.581.359

Projetos Concluídos

Título	País	DR	Parceiro	Valor (R\$)
1 Capacitação em Manutenção e Recuperação de Monitores à Combustão	República Dominicana	SP	ABC	253.704
2 Implantação de Unidade Móvel em Salvador	El Salvador	SP	ABC	1.281.123
3 Núcleo de Formação Profissional Brasil - República Dominicana	República Dominicana	SP	ABC	1.025.383
4 Projeto de Capacitação de Docentes CENFOC 2013	Angola	SP	ABC	112.590
Total				2.672.800

Fonte: SENAI-SP, 2014.

Quadro 7 - Atendimento a demandas de empresas brasileiras com operações no exterior (.COM)

SENAI - Projetos Internacionais ● COM

Projetos em Negociação

Título	País	DR	Empresas	Valor (R\$)
1 Capacitação de Encanadores e Eletricistas Prediais da OAS	Gana	RS	OAS	-
2 Elaboração de Documentos de Criação dos Curso do Instituto	Angola	BA	Instituto Superior de Pesquisa de Angola	6.075.440
3 Metodologia de Transferência de Tecnologia Assessoria e Qualificação	Angola	ES	UNIONE	150.540
4 Programa de capacitação profissional para encarregados do Prado Valadares	Angola	BA	Prado Valadares	317.400
5 Programa de Qualificação de Operadores de Equipamentos Móveis industriais	Angola	BA	Queiroz Galvão	1.191.800
6 Programa de Qualificação Profissional da Odebrecht	República Dominicana	AL	Odebrecht	4.000.000
7 Programa de Qualificação de Profissionais de Queitoz Galvão	Nicaragua	PR	Queiroz Galvão	-
Total				

Projetos em Execução

Título	País	DR	Empresas	Valor (R\$)
1 Programa de Qualificação de Profissionais da OAS	Angola	BA	OAS	392.240
2 Projeto BOCOM	Angola	MS	BOCOM	2.090.000
Total				3.270.850

Projetos Concluídos

Título	País	DR	Empresas	Valor (R\$)
1 Atendimento à ARG em Formação Profissional - Construção Civil	Guiné Equatorial	BA	ARG	788.610
2 Programa de Transferência de Tecnologia Educacional Braskem - IDESA	México	BA	Braskem	576.123
Total				1.364.733

Fonte: SENAI, 2014

Desta forma, pudemos observar com os dados apresentados, que o SENAI possui um amplo trabalho em cooperação internacional.

8.3. SENAI-SP

Em agosto de 1942, é criado o Departamento Regional em São Paulo que funcionava em seus primeiros meses em salas cedidas pelo Centro Ferroviário de Ensino e Seleção de Pessoal em São Paulo. No ano seguinte, o departamento do Senai em São Paulo, ampliou suas atividades ministrando cursos rápidos de formação e os cursos rápidos de aperfeiçoamento, utilizando salas na atual escola técnica Getúlio Vargas em São Paulo e Júlio de Mesquita em Santo André (SENAI, 1992).

Atualmente, o SENAI-SP estrutura-se conforme organograma a seguir:

SENAI-SP: Organograma

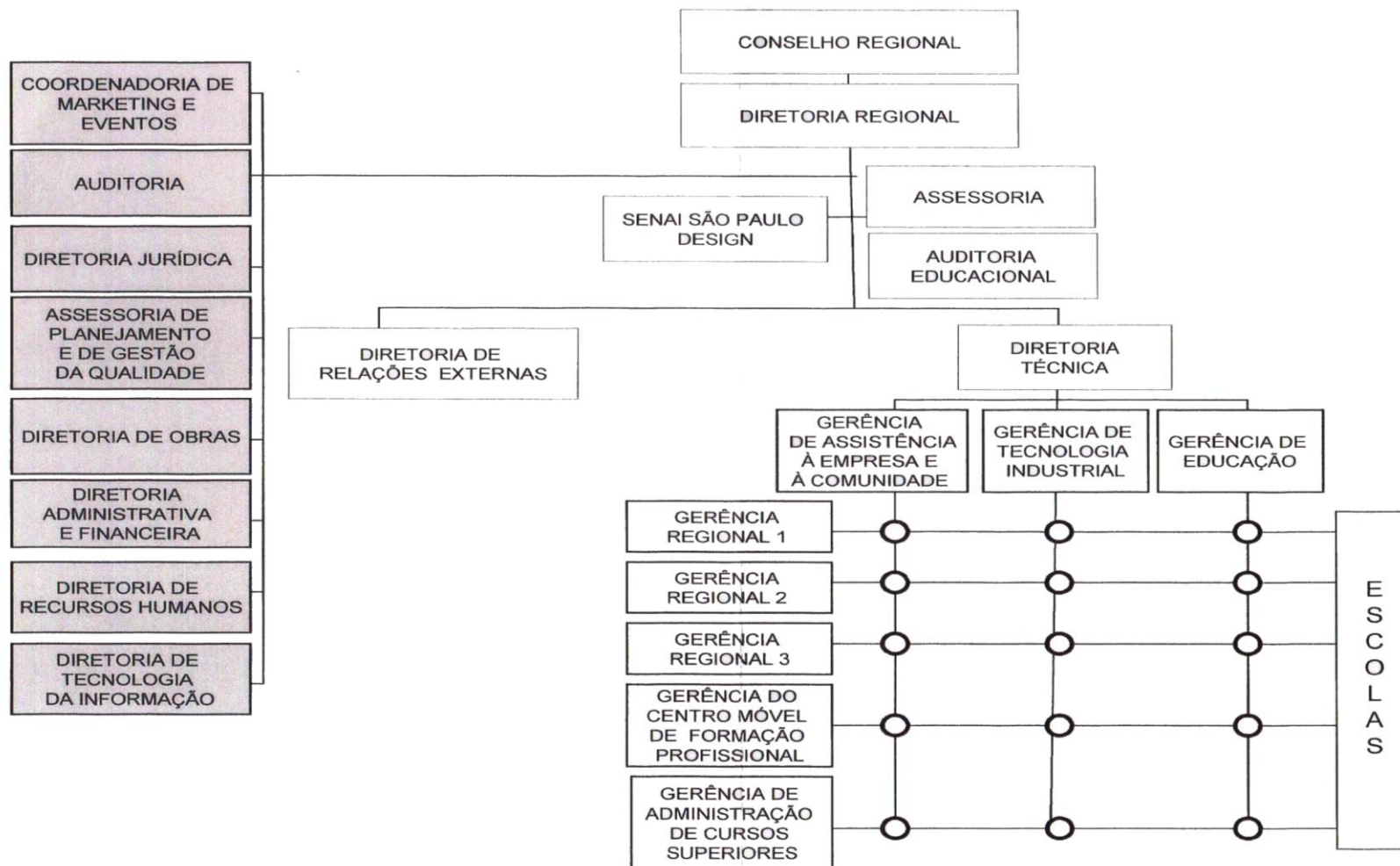


Figura 7 - Organograma SENAI-SP. Fonte: SENAI-SP

8.3.1. Departamento de relações externas

Por intermédio da Agência Brasileira de Cooperação (ABC), que recebe demandas de governos estrangeiros ou organismos internacionais, ocorre a seleção de instituições que tenham capacidade técnica para atender projetos na dimensão internacional.

O professor Villa Verde, assessor de cooperação técnica, conta a experiência inicial do processo de internacionalização do SENAI-SP. Relata que, em 1997, foram iniciadas as atividades de internacionalização do SENAI-SP, com o projeto Cazenga-Angola. Este projeto, desenvolvido pelo SENAI-SP, iniciou com uma visita diagnóstica ao local com uma estrutura a ser reformada e adequada para implantação de uma escola técnica. Com o diagnóstico em mãos, o SENAI-SP elaborou o projeto que foi submetido para atender a demanda da ABC, aprovado e operacionalizado com inauguração em 2000.

Entre 2003 à 2010 houve uma explosão de demandas e, por conta disto, foi criada a Diretoria de Relações Externas do SENAI-SP. Assim, muda-se a estrutura do SENAI-SP para abarcar esta nova atividade. O anexo A mostra os pontos considerados para a criação desta nova diretoria foram:

- a) a importância do relacionamento com instituições nacionais e internacionais para a permanente atualização tecnológica das atividades de ensino e prestação de serviços do SENAI-SP.
- b) o incremento e a diversificação dos serviços de assistência técnica e tecnológica ofertado às empresas industriais.
- c) a necessidade de ajustar a estrutura organizacional da entidade, com vistas a responder qualitativamente as demandas apresentadas.

A diretoria de relações externas do SENAI-SP tem como atribuições:

- Promover a articulação do SENAI-SP com instituições, empresas e organismos governamentais e privados, para parceria e intercâmbio nas áreas de formação profissional, ciência e tecnologia.
- Colaborar com o Departamento Nacional do SENAI na articulação de políticas de cooperação técnica nacional e internacional.

- Dar suporte, em articulação com o Departamento Nacional, na promoção das relações externas do Governo Brasileiro, na área de cooperação técnica, prestada a outros países.
- Participar do planejamento, organização e realização das atividades relacionadas a competições que visem ao aprimoramento da educação profissional e tecnológica, da inovação e da transferência de tecnologias industriais.

Estas informações são reconhecidas e fazem parte da estrutura organizacional do SENAI-SP. Com a formalização do Departamento de Relações Externas percebe-se um aprendizado da cultura de internacionalização, viabilizando a conscientização das razões, benefícios, riscos e obstáculos e, conseqüentemente, escolhas de estratégias adequadas para atender demandas do processo. Apresenta-se, assim, o organograma do departamento:

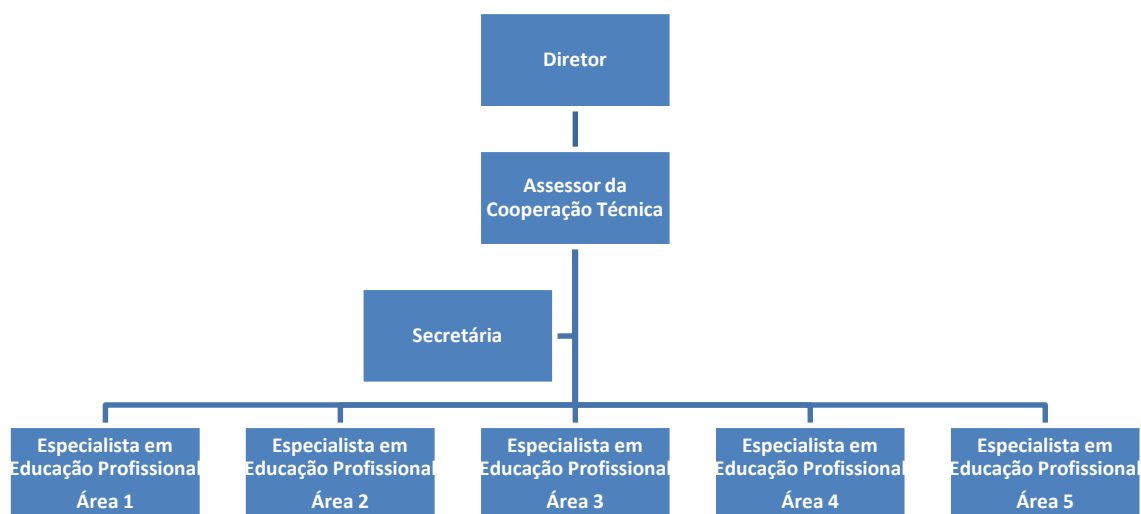


Figura 8 – Organograma da Diretoria de Relações Externas do SENAI-SP. Fonte: próprio autor, 2014 a partir das entrevistas com Professor VillaVerde.

A partir da criação da diretoria, que se reporta à Diretoria Regional do SENAI-SP, estruturou-se uma equipe para o desenvolvimento das atividades que, segundo o organograma acima, conta com sete colaboradores e o diretor. Em entrevista com o professor Villa Verde, percebeu-se que os especialistas de educação profissional são docentes de diversas áreas do conhecimento, realizando o aporte técnico aos projetos captados pelo departamento.

O SENAI-SP desenvolve suas ações de cooperação totalmente direcionado para obtenção de resultados para a indústria paulista, utilizando a cooperação internacional na área da educação para a abertura de mercado para as empresas em outros países. Vale ressaltar que por questões normativas internas, não pode ser utilizado recursos financeiros orçamentários da instituição para serem investidos em outros países, e por isso, o SENAI-SP conta com o apoio de agências de fomento como Agência Brasileira de Cooperação (ABC), projetos do PNUD e outros, que financiam os projetos internacionais, o que propicia condições mais favoráveis para desenvolvimento dos trabalhos apresentados neste estudo.

9. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO

Este capítulo está destinado a apresentar os dados coletados em campo, por meio das entrevistas realizadas no Centro Paula Souza e SENAI-SP. Os dados são apresentados separadamente, respeitando a metodologia de estudo de casos múltiplos.

9.1. ENTREVISTAS

Foram entrevistadas duas pessoas do SENAI-SP e seis pessoas do Centro Paula Souza, estrategicamente escolhidas por trabalharem no plano estratégico ou tático da cooperação internacional.

A entrevista foi baseada no modelo já testado de Miura (2006) com objetivo de responder (a) como os entrevistados visualizam o processo de internacionalização na educação profissional de nível técnico; (b) quais as principais estratégias (ações) de internacionalização existentes; (c) analisar as razões, benefícios, riscos e obstáculos da internacionalização; e (d) propor um modelo de gestão para o processo de internacionalização da coordenadoria de ensino técnico do Centro Paula Souza.

As entrevistas foram gravadas, exceto uma por solicitação do entrevistado, e tiveram entre 40 minutos e 1 hora. Os entrevistados foram:

Quadro 8 - Relação dos entrevistados do Senai e do Centro Paula Souza

INSTITUIÇÃO	NOME	CARGO	DEPARTAMENTO
SENAI-SP	Prof. Roberto Monteiro Spada	Diretor	Diretoria de Relações Externas
SENAI-SP	Prof. Eduardo Villa Verde	Assessor de Cooperação Técnica	Diretoria de Relações Externas
Centro Paula Souza	Prof. Almério Melquíades de Araújo	Coordenador	Coordenadoria de Ensino Médio e Técnico
Centro Paula Souza	André Falchi Bueno	Gestor	Área de Parcerias e Convênios
Centro Paula Souza	Antônio Augusto Covello	Assistente de Parcerias e convênios – Equipe Vermelha	Área de Parcerias e Convênios
Centro Paula Souza	Fernanda Maris Pinheiro	Assistente de Parcerias e Convênios – Equipe Amarela	Área de Parcerias e Convênios
Centro Paula Souza	Heloísa Spada	Assistente de Parcerias e Convênios – Equipe Laranja	Área de Parcerias e Convênios

Fonte: próprio autor

9.1.1. Resultados das entrevistas

A análise das entrevistas foi realizada a partir do quadro 1; estão disponíveis na seção “Apêndice” deste estudo, e apresentam a descrição das pessoas entrevistadas, com referência aos temas que fazem parte do foco de estudo dessa pesquisa.

Primeiro foi necessário perceber qual era o entendimento sobre o conceito de internacionalização, seguindo pela percepção dos processos internos, as estratégias e razões adotadas e a clareza em relação aos benefícios, riscos e obstáculos dos processos de cooperação praticados pelas instituições pesquisadas.

9.1.1.1. Internacionalização

9.1.1.1.1. Centro Paula Souza (CPS)

Em entrevista, o Professor Almério M. de Araújo entende que o CPS necessita avançar no processo de internacionalização quando comparado ao ensino universitário. Evidencia que a instituição tem muita facilidade em oferecer possibilidades de cooperação da educação profissional, devido ao seu crescimento e complexidade, pois atua em todos os níveis e em todos os eixos tecnológicos. Percebe que o CPS precisa ser mais proativo em relação ao desenvolvimento da internacionalização, estando os gestores muito focados na rotina diária e em demandas localizadas e ainda completa:

Eu acho que a educação profissional precisa dar esse passo que as universidades tradicionais já deram. Já tem termos de cooperação para efeito de pós-graduação, de mestrado, de doutorado. [A educação profissional] precisaria acompanhar um pouco isso que a universidade já fez. A escola técnica precisa caminhar nesse sentido.

O Professor Antonio A. Covello afirma que o CPS está saindo da esfera regional para alcançar a esfera internacional, podendo propiciar para a instituição o ensino, a pesquisa e a extensão de serviços no âmbito internacional. Ainda acrescenta que:

internacionalização vem de encontro ao que estabelece as relações institucionais, então é muito importante. Está crescendo muito, tá no seu processo incipiente ainda (...). Então, sintetizando, entendo que se faz necessária a internacionalização porque é ela que vai dar continuidade ao processo de expansão do Centro Paula Souza.

Heloísa Spada, que trabalha na Área de Gestão de Parcerias e Convênios com os processos de legalização dos acordos de cooperação internacional, atribui a expansão com a área internacional às demandas das áreas profissionais, como TI, idiomas, entre outras:

Todo processo que acontece mundialmente de expansão, na área de TI, na área de idiomas, todo mundo tá se especializando. Os povos estão se especializando e trocando experiências, e com toda essa carga de TI, de informática que todo mundo tem que dominar, existe muita abrangência. As experiências são trocadas de uma forma mais fácil, mais possível e tudo isso facilita a estruturação de conceitos, de outras experiências que possam vir a acontecer, virtualmente ou não, mas que contribuem para a formação dos alunos, dos estudantes, das diversas áreas.

Analisando o conteúdo das entrevistas com profissionais do CPS em relação ao entendimento de internacionalização, percebe-se que a instituição está na etapa estrutural do processo, ou seja, atividades com enfoque internacional realizadas na instituição, como já observado por Knight (2004) e entendido por Hawawini (2011), ou seja, que a internacionalização e a educação global possui a mesma compreensão.

9.1.1.1.2. SENAI-SP

O Professor Roberto Spada nos conta que a prioridade do SENAI é atender à indústria brasileira. Mas, para isto, entende que é importante dar foco no entendimento de internacionalização. Exemplifica com as empresas que trazem de seu país de origem não somente seu aprendizado, mas também toda sua cultura, ideologia, gestão, conhecimento tecnológico e define:

esta internacionalização é muito mais um *benchmarking*, muito mais um constante aprendizado (...). É o grande espírito da internacionalização, tanto no sentido de receber, como também no sentido de fornecer.

O Professor Eduardo Villa Verde complementa:

Internacionalização significa educação sem bandeiras, ou seja, onde todos ganham. É importante a comparação com outros modelos de educação praticados em outros países.

As entrevistas com o SENAI-SP nos mostraram que há um entendimento amplo do significado de internacionalização e corroboram com o conceito apresentado por Miura (2006), que expressa como um processo de integração que se divide em três dimensões: internacional, intercultural e global.

9.1.1.2. *Como ocorrem os processos*

9.1.1.2.1. Centro Paula Souza (CPS)

O Professor Almério M. de Araújo descreve que os processos de internacionalização do CPS são incipientes e necessitam ganhar volume se comparados ao tamanho da instituição, com exceção do projeto de línguas com o intercâmbio cultural.

Estamos considerando que somos instituição com quase trezentos mil alunos, com vinte mil professores, com quase trezentos diretores. Olhando por esse lado quantitativo a gente vê que as ações que derivariam das relações internacionais ainda são muito pequenas. O que a gente precisaria era dar esse passo, superar isso, mas não é simples.

O Professor Antônio A. Covello acredita que o processo de internacionalização ocorre paralelamente à expansão da instituição no estado

de São Paulo. Já Fernanda M. Pinheiro observa que o contrário também acontece:

O estabelecimento de parcerias vem possibilitando ao Centro Paula Souza a sua expansão. Ela estabelece uma relação de crescimento do Paula Souza tanto em nível regional, quanto em nível nacional e internacional.

Covello também lembra que a prioridade das ações de internacionalização poderão ser definidas a médio e longo prazo, diferente do que ocorre atualmente com o atendimento das demandas externas.

Na análise do Professor Covello os processos poderiam estar pautados em:

elaborar instrumento de controle, elaborar relatório de ações de desenvolvimento, articular-se com organização de fomento, articular-se com os organismos internacionais nas universidades, enfim, tudo que diz respeito a convênio.

Estes processos são importantes, pois, segundo André Bueno, gestor da Área de Parcerias e Convênios, nem todo modelo que é executado em uma instituição pode ser reproduzido em outra com o mesmo desempenho. Para isto, será importante criar o elo da comunicação, priorizando a troca de informação e a troca de tecnologia para que cada vez mais seja possível novas formas de enxergar realidades diferentes.

9.1.1.2.2. SENAI-SP

A entrevista do Professor Villa Verde indica que o SENAI-SP caracteriza-se por ter o papel de ser ofertante na cooperação internacional realizada:

O SENAI-SP pratica a cooperação internacional como ofertante, propiciando transferência de *know-how* para outros países como referência da educação profissional brasileira.

A oferta de *know-how*, segundo o professor Spada, é decorrente de uma ação anterior, em que se busca conhecimento de experiências e novas tecnologias em países desenvolvidos:

tem vários aspectos que beneficiam, em um fator de tempo bastante curto, os processos produtivos que estão instalados na cidade de São Paulo, mas existe um aspecto muito mais estratégico (...) sejam as lideranças do próprio SENAI, que tem

oportunidade de conhecer outras experiências no sentido de buscar novas tecnologias, seja experiência em países que estão num estado tecnológico melhor do que o nosso. Eis Estados Unidos, Canadá, Suíça, Alemanha, México, Japão, Coréia, etc., ou até aqueles que são convidados a fazer um trabalho de apoio a países como Timor Leste, como Guiné Bissau, como Nigéria, como Angola, como Moçambique, em todos os aspectos. Se de um lado você tem um referencial tecnológico, do outro lado você tem sim, toda uma reflexão da força da transformação social e econômica da educação profissional, então esse é um aspecto importantíssimo.

Desta forma, todo conhecimento adquirido em países desenvolvidos são apropriados pelo SENAI-SP e transferidos para países com menor grau de desenvolvimento tecnológico.

Percebe-se que o Brasil, dentro desse processo, está em condição intermediária, ou seja, ainda não atingiu o patamar de desenvolvimento tecnológico dos países de primeiro mundo, mas possui capacidade de interlocução entre as tecnologias e os países menos desenvolvidos.

9.1.1.3. *Estratégias*

9.1.1.3.1. Centro Paula Souza

O entendimento do Professor Almério a respeito das estratégias praticadas pelo CPS é de que, atualmente, a instituição gerencia as demandas internas e reconhece que há a necessidade da construção de um projeto institucional que crie um setor responsável somente pela internacionalização.

(...) o que nós fazemos hoje é administrar as demandas e também tomar algumas iniciativas que são criadas pela presença de representantes do Paula Souza em diferentes congressos, simpósios, dentro e fora do Brasil. A gente tem priorizado essas oportunidades, mas precisamos, evidentemente, construir um projeto institucional de relações internacionais, com instituições similares. Hoje nós temos algumas parcerias, que já são uma base, para construir um setor que pense essas relações.

Por outro lado, os outros setores envolvidos com as relações internacionais do CPS trabalham de forma mais operacional, não percebendo a necessidade de um olhar mais estratégico. Evidencia-se isto na entrevista do gestor da Área de Parcerias e Convênios, André Bueno, quando diz que...

... é necessário, para que essa parceria aconteça, que se façam acordos com as instituições para que se dê ação. Porque, senão, fica tudo no mundo das ideias e nada acontece. O departamento de convênios tem como atribuição elaborar os convênios, as parcerias, com entidades públicas, privadas, do terceiro setor, dar a segurança jurídica para que isto aconteça, buscar novas parcerias em que pese isto. O setor de Convênios também tem essa ação de buscar novas parcerias, a função também de fazer o controle dos processos de convênio, acompanhamento, controle de contas, avaliação.

A descrição que André Bueno faz da Área de Parcerias e Convênios está atrelada aos processos executados, deixando uma lacuna ao não apontar ações de planejamento futuro dos trabalhos com as relações internacionais no departamento o qual atua como gestor.

9.1.1.3.2. SENAI-SP

Descreve, o Professor Villa Verde, como estratégia do SENAI-SP a participação dos profissionais que trabalham no SENAI-SP em feiras e eventos internacionais, buscando...

... transferência de metodologia de ensino, capacitação (docentes e gestores), material didático, projetos e estruturação para a construção de escolas no exterior

Outra estratégia apontada por Villa Verde é o modelo de infraestrutura desenvolvido pelo SENAI-SP e utilizado para implantação em outros países:

Utilizamos o modelo de escola desenvolvido pelo SENAI, com estrutura física plana e horizontal, econômico e funcional, acessibilidade, com rampa, escadas, elevadores (plataforma móvel para deficientes), com modelo de competências de ensino.

Já o Professor Spada apresenta outras estratégia que viabiliza os processos de internacionalização, a partir da World Skill e Agência Brasileira de Cooperação.

Eu chamo de gestão inteligente, dos processos de competição via World Skill Internacional e via World Skill América. Os projetos de cooperação do SENAI, por meio da Agência Brasileira de Cooperação, viabilizava os projetos em educação profissional e também algumas empresas brasileiras que buscavam espaço no exterior como Odebrecht, Camargo Correia, outras das indústrias do setor têxtil, do setor mecânico, sendo instaladas fora do país. Elas necessitam de um apoio

estratégico na área da formação profissional porque, normalmente, essas empresas estão investindo na América Latina, na América Central, no Continente Africano e são regiões aonde existe uma demanda por educação profissional. A capacitação profissional tem um fator preponderante de sucesso da indústria brasileira. É uma forma de viabilizar a competitividade da indústria brasileira. Quanto à política, nós estamos chegando hoje, após quatro anos aqui na unidade São Paulo, com uma visão muito clara da importância dessa ação em projetos de cooperação, ou seja, de internacionalização.

9.1.1.4. Razão

9.1.1.4.1. Centro Paula Souza

O Professor Almério é claro ao ressaltar que o CPS tem que pensar a educação profissional pública do estado de São Paulo com o olhar nas relações internacionais para o aprimoramento do ensino técnico e tecnológico. É notório quando o professor afirma que:

(...) as duas coordenadorias de ensino precisam estar sempre aprimorando as ofertas, os currículos, os desenvolvimentos dos cursos. Elas tem que pensar a formação profissional pública no Estado de São Paulo. Teriam que, para melhoria e para desenvolver um projeto, participar da construção de um setor que pense nas relações internacionais no que diz respeito ao aprimoramento do corpo docente e também à troca de experiências dos alunos. Isso já existe, mas é muito pouco, precisa ser ampliado e diversificado para todas as áreas, para todos eixos tecnológicos.

Com outras palavras, André Bueno observa que o CPS tem espaço e tecnologia para tornar-se ofertante nos processos de cooperação internacional, o que seria mais uma razão para a internacionalização na instituição:

Nós temos tanto nas nossas Etecs como nas nossas Fatecs muito campo pra ser colocado, pra ser mostrado mundo afora, das tecnologias criadas por nossos alunos, dos novos processos criados por eles em parceria com outras instituições.

9.1.1.4.2. SENAI

No SENAI-SP as questões de capacitação docente são razões para a internacionalização e, desta forma, já está constituído um processo em que os docentes se apropriem de novas tecnologias utilizadas em instituições internacionais, como afirma Villa Verde:

(...) faz captação de recursos por meio de serviços técnicos e tecnológicos e parcerias com empresas nacionais apoiando os projetos internacionais. O SENAI-SP se preocupa em manter o quadro técnico atualizado. Uma das formas é a participação dos profissionais do SENAI-SP em feiras e eventos internacionais, buscando o que há de mais atual no mundo.

Além da capacitação do docente, o Professor Roberto Spada explica que o SENAI-SP identifica a demanda da indústria e, por meio da cooperação internacional, busca profissionais em outros países para atendê-la e cumprir sua finalidade em responder à indústria e, ainda, capacitar o corpo técnico docente, como se evidencia em sua entrevista:

Se uma empresa quiser enviar um profissional para um congresso internacional, onde se trata de um assunto específico, pode sim subsidiar esta ação de capacitação na busca da excelência de um profissional da empresa. Se é uma ação de educação profissional, é porque um profissional na empresa está buscando um conhecimento específico. Até o SENAI/SP tem uma política: se uma empresa precisar de um curso muito específico, onde, dentro da estrutura nós não temos profissionais, nem no mercado temos profissionais, nós temos condições de buscar este profissional no exterior, trazer e desenvolver a capacitação.

Em ambas as instituições há uma forte tendência em priorizar a capacitação do docente como uma das razões para a cooperação internacional.

9.1.1.5. *Benefícios*

9.1.1.5.1. Centro Paula Souza

Observou-se nas entrevistas realizadas no CPS que foi mais fácil aos entrevistados visualizarem benefícios nas ações de cooperação internacional. O Professor Almério identifica benefícios desde as ações mais simples até benefícios provenientes de ações mais complexas:

Acho que o processo de cooperação entre instituições de diferentes países, por mais simples que sejam as atividades desenvolvidas, traz sempre um ganho. Pode também aprofundar essas relações, fazendo com que haja uma integração em termos de propostas de informação técnica, desde níveis iniciais, nível secundário e até mesmo superior.

(...)

Para que o professor possa ampliar seus conhecimentos, desenvolvendo estágios. Uma visita técnica, em um estágio mais longo, pode formar um multiplicador desse aprendizado, que seja em uma outra escola técnica ou até mesmo em empresa parceira da escola.

(...)

(...) a gente precisa aproveitar essas relações internacionais, essa facilidade que se tem hoje, para explorar todos os lados, desde as ações mais incipientes até o material didático, de uma adaptação, até uma pesquisa tecnológica feita em conjunto, uma parceria com o laboratório aqui no Paula Souza e outra parceria com um laboratório na Polônia, na Alemanha, no México, e assim por diante.

Já André Bueno percebe os benefícios pela ótica da inovação que pode surgir do processo de cooperação internacional. Isto é percebido quando comenta a respeito da busca dos alunos por novas tecnologias e da expectativa do estabelecimento de novos processos:

O nosso aluno sabe o que o mercado busca interações com novas tecnologias. Quando vem uma empresa com um software novo, ele quer que esteja dentro do Centro Paula Souza, porque o mercado agora está trabalhando com isto e, pra sair daqui empregado, precisa desse conhecimento. O nosso aluno, às vezes precisa vislumbrar outras situações em outros países pra poder trazer este produto pra cá e desenvolver aqui no Brasil.

(...)

(...) trazer a instituição, receber, cada vez mais situações, novos processos, novas tecnologias, a abertura é muito interessante.

Antônio Covello visualiza como os benefícios podem estar vinculados às finalidades da instituição:

Acho que os grandes benefícios estão ligados a três finalidades da instituição: de ensino, de pesquisa, a extensão dos serviços à internacionalização. Agora eu vejo benefício em metodologia de ensino, inovações, tecnologia do ensino, novos currículos, projetos educacionais, capacitação de docentes.

Uma outra visão dos benefícios da internacionalização é referenciada por Fernanda Maris, assistente da equipe de parcerias e convênios, que percebe a cultura como agregadora de valor:

Não é só a parte da tecnologia, é essa parte humana também que eu acho importante, ou seja, a cultura.

Heloisa Spada, também da equipe de Parcerias e Convênios, observa que os benefícios também estão relacionados ao mercado de trabalho, nacional e internacional:

Tudo isso leva também a oportunidade de os alunos, no futuro, depois de formados, buscarem oportunidades no mercado de trabalho. Muitos estão trabalhando fora do Brasil e acabam trabalhando na área de formação.

9.1.1.5.2. SENAI-SP

O SENAI-SP torna-se, segundo Professor Roberto Spada, potencializador de transferência tecnológica, trabalhando com outras instituições que facilitam este processo.

Os projetos de cooperação são prospectados e desenvolvidos pela Agência Brasileira de Cooperação [ABC]. O SENAI é viabilizador em termos de projeto, implantação, estruturação. Nós temos um projeto de assessoria tecnológica, que é quando nós recebemos consulta de países por meio de visitas de embaixadores e ministros na FIESP e no SENAI. É pra isso que prestamos um serviço. (...) não com a ideia de fazer isso um negócio, mas sim uma estratégia de ser o viabilizador da competitividade da indústria brasileira. Nós temos a ação de conexão com a tecnologia mundial, principalmente na relação com as grandes empresas mundiais. A ideia é ser um instrumento de integração tecnologia-escola, mais no sentido de que todo o processo de capacitação de recursos humanos e equipamentos seja incorporado (...) sem nenhum custo.

O benefício deste processo construído com outras instituições é percebido como sendo o SENAI-SP o viabilizador da competitividade da indústria, ou seja, a projeção da imagem institucional. Isto é confirmado na entrevista com o Professor Villa Verde, que acredita que as ações podem...

... tornar conhecida a instituição [SENAI] pelo mundo, formação adequada da mão de obra, gerando motivação na equipe, bem como experiência profissional internacional, disseminação metodológica, apoio à indústria brasileira no exterior e melhora das competências docentes, por vivenciar uma realidade diferente.

O Professor Spada completa abordando o benefício de capacitar o corpo técnico e docente com as experiências em cooperação internacional:

Nós temos sim os nossos técnicos participando de feiras e eventos internacionais, das competições de formação profissional. Tendo um excelente desempenho, ele é selecionado para a etapa nacional e etapa mundial. Nesse processo, participando de competições, cria-se um vínculo. Se eu sou o melhor professor de eletrônica, começo a participar de um fórum internacional da Word Skill, onde os melhores 25 ou 30 países com o melhor desempenho nessa área e seus especialistas trocam experiências. Imagine eu, como professor de eletrônica, tendo a oportunidade de trocar experiência, de discutir, de dialogar a atualização do perfil, quais são os fatores de conhecimento, que domínio técnico tem que ter um profissional de eletrônica, o que tem que ser feito para demonstrar esses conhecimentos e também qual é o critério de avaliação.

Assim, o SENAI-SP externa que os benefícios se alinham às estratégias da instituição, bem como a sua finalidade de atender às demandas da indústria, mostrando a maturidade do processo de internacionalização.

9.1.1.6. *Riscos*

9.1.1.6.1. Centro Paula Souza

O CPS demonstra, por meio da fala do Professor Almério, suas preocupações com relação à realização das ações de cooperação internacional dentro dos marcos legais:

(...) eu não percebo quais seriam os riscos, porque tudo isso é institucionalizado, é colocado no papel, os planos de trabalho são discutidos, se chega a um consenso e se executa. Todo termo de cooperação, todo plano de trabalho, é olhado do ponto de vista das vantagens para ambas as partes e também sob o rigor de uma legislação. Não é um ato voluntário, não é a iniciativa dessa ou daquela pessoa também, é algo estruturado, que passa por organismos que vão ver quais são as vantagens, quais são os custos e se está dentro de um quadro de legalidade.

André Bueno, por outro lado, reflete a respeito da imagem institucional vincular-se a instituições que não cumpram o acordo estabelecido, considerando este fato um risco do processo de cooperação.

O risco é [após a legalização do acordo], a ação não acontecer de fato e acabar atrelando o nome do Centro Paula Souza ao insucesso do acordo.

Covello também aponta este mesmo risco ao dizer que:

Os riscos é o não cumprimento das obrigações. De repente cabe à Itália mandar para a gente três fornos, cinco fogões e ela não manda, ou seja, não cumpriu com sua obrigação.

9.1.1.6.2. SENAI-SP

O SENAI-SP possui um processo já estabelecido e confiável para a internacionalização. Evidencia-se isto quando o Professor Spada e Professor Villa Verde afirmam que a proposta é sólida e confiável, quando dizem que:

Professor Spada: entendo que os riscos são muito pequenos, o fator tecnológico não é uma preocupação de risco, porque toda a proposta de buscar uma nova tecnologia e internalizar é tranquila. Ela é muito sólida e confiável.

Professor Villa Verde: O processo não apresenta riscos, pois formalizamos com um documento que chamamos de Carta de Acordo, onde há a assinatura das partes compactuando com os termos estabelecidos. (VILLA VERDE, 2014)

O SENAI-SP, então, apresenta confiança no processo de planejamento, elaboração e legalização da cooperação internacional. Entendem, segundo os professores, que o risco sempre existe, mas sendo um processo planejado passo a passo, o risco torna-se insignificante.

9.1.1.7. *Obstáculos*

9.1.1.7.1. Centro Paula Souza

O Professor Almério apresenta, como obstáculo, a falta de experiência nos trabalhos internacionais e os ônus financeiro das ações de cooperação:

(...) o fato de não ser uma experiência consolidada no plano da educação profissional cria dificuldade. Quer dizer, como é que você calcula o custo disso, quais são as pessoas? Porque um projeto de cooperação internacional é sempre algo que você justifica pelo ganho futuro, não é uma coisa imediata. Então requer um planejamento mais consciencioso, pois envolve custos.

André Bueno salienta que a burocracia do processo de cooperação é um obstáculo que leva ao entrave dos trabalhos:

Eu acho que hoje as principais situações enfrentadas neste sentido é a burocracia. A gente precisava, hoje, de uma flexibilização maior da nossa legislação, principalmente do que tange as nossas parcerias internacionais. Tem parceria

internacional que necessita de apoio do governador, necessita de autorização do Itamarati, do Senado, então você acaba travando. É uma coisa tão simples, tão corriqueira. A burocracia, ela podia ser diminuída neste processo. (BUENO, 2014)

Covello apresenta concordância com as observações de André Bueno, quando inclui questões jurídicas como obstáculo da operacionalização dos processos de cooperação internacional.

Acho até que possa prender um pouco a questão jurídica. Hoje tem a análise da procuradoria jurídica que realmente enxerga o que não conseguimos.

Completa incluindo como obstáculo questões financeiras ligadas à operacionalização dessas ações:

No momento que você vai precisar fazer alguma avaliação, por exemplo, lá na Espanha, e não tem orçamento para isto, passa a ser um obstáculo. Você precisar ir ao país para fazer reuniões, ver as aplicações do convênio e se as obrigações do acordo estão sendo cumpridas.

Heloisa Spada, por sua vez, observa um obstáculo estrutural e estratégico. Estrutural porque inclui a burocracia como fator prejudicial ao objetivo maior da instituição que é beneficiar o aluno, e estratégico porque a falta de políticas para os processos de internacionalização interferem nessas questões.

A gente sabe que o objetivo maior é o aluno, então muitas vezes, a falta de uma política ou uma estratégia bem definida influencia negativamente na parte burocrática e acaba prejudicando o processo para ele.

9.1.1.7.2. SENAI-SP

O Professor Spada mostra que o SENAI-SP, por ter uma estrutura já consolidada dentro da instituição, possui obstáculos pequenos, relativos às negociações internas para liberação de docentes que participem do trabalho de cooperação.

(...) eu tenho uma visão bem positiva e proativa, mas diria que os obstáculos são muito, muito pequenos. É evidente que todos os profissionais da casa tem suas atribuições, a diretoria de relações externas trabalha com as competências da instituição. É claro que você tem que negociar com um diretor

de área, com um gerente de área, com um diretor de escola, às vezes um profissional por um período de um dia, três dias, de cinco dias, de uma semana, que vai cooperar com a sua excelência naquele foco específico como um todo, mas aí é questão de habilidade [de negociação].

Já o Professor Villa Verde percebe obstáculos relativos à liberação dos recursos financeiros:

Os obstáculos giram em torno da demora da liberação dos recursos financeiros para o desenvolvimento de um projeto ou mesmo seu bloqueio, ocasionando interrupção do projeto e do processo. Apesar disto, não há mais obstáculos, uma vez que a oferta já está pronta, sendo apenas necessário adaptar com o objetivo de atender a demanda. (VILLA VERDE, 2014)

Resolvida a questão de liberação financeira, não apresenta obstáculos, uma vez que o projeto já está consolidado e aceito por ambas as partes.

10. CONCLUSÕES

O estudo de caso do Centro Paula Souza e SENAI-SP apresentados nesta pesquisa, procurou responder às perguntas formuladas pelo pesquisador no sentido de estudar como são organizados os processos de internacionalização no ensino técnico de nível médio, bem como suas estratégias, benefícios, riscos e obstáculos e ainda identificar o modelo de gestão praticado por estas instituições, para os processos de internacionalização.

O tema desenvolvido neste trabalho possibilitou verificar a escassez de pesquisas em internacionalização do ensino para a educação profissional. Esta constatação foi descoberta no desenvolvimento deste estudo, onde quase não se encontrou referenciais que estudem a internacionalização no ensino técnico de nível médio e portanto foi necessário apropriar-se dos referenciais disponíveis para o ensino superior.

Foram objetos deste estudo o SENAI-SP, uma instituição educacional com a finalidade de atender à demanda da indústria, e o Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, instituição pública estadual (SP), que tem como finalidade atender às necessidades da sociedade na educação profissional. A diversidade apresentada pelas instituições estudadas propiciou desenvolver a contribuição deste estudo, que foi explorar e descrever como ocorrem os processos de internacionalização das instituições de ensino técnico de nível médio, uma vez que a pesquisa propiciou o aprofundamento sobre esta questão ainda pouco explorada pela academia nacional.

Pode-se perceber que as instituições de ensino técnico de nível médio iniciaram os trabalhos na área internacional com o objetivo primário em atender as demandas fomentadas por instituições localizadas em outros países. Neste sentido, o entendimento que se deduz que o conceito atual de internacionalização apresentado pelos entrevistados, traz o significado do que desenvolvem nesta área, ou seja, entendem a internacionalização de forma linear como uma série de atividades realizadas no âmbito internacional e não como um processo contínuo, necessitando construir a consciência da necessidade de estabelecer um modelo estratégico alinhado a objetivos

institucionais que apresentem, de maneira clara, os benefícios, razões, estratégias e práticas inovadoras, bem como os riscos e obstáculos para o processo de internacionalização. Assim, será necessária uma reflexão a respeito desta prática atual, para que possa haver um olhar mais amplo do significado de internacionalização, de modo que seja concebido como um processo de círculo contínuo de avaliação e aprimoramento e, conseqüentemente, com a inserção de outras dimensões, e deste modo, consolidar um modelo para a internacionalização do ensino técnico de nível médio, levando-se em conta a consonância com a realidade de cada instituição, conforme define Knight (2004).

Apesar de ser unânime a declaração dos entrevistados em ressaltar a importância de estabelecer o processo de internacionalização nas instituições de ensino técnico de nível médio, nota-se que existe falta de uma política institucional alinhada aos objetivos estratégicos, fato este fundamental para que o processo obtenha resultados satisfatórios. No SENAI-SP, identificou-se um departamento de relações internacionais na estrutura organizacional, o que propicia um direcionamento maior das ações de cooperação para a finalidade da instituição: atender à demanda da indústria. Neste sentido, o SENAI-SP possui autonomia, inclusive financeira para ações operacionais. No entanto, para as ações de cooperação, o SENAI-SP, por questões normativas internas, não pode utilizar recursos para serem investidos em outros países e, por isso, conta com o apoio de agências de fomento como Agência Brasileira de Cooperação (ABC), projetos do PNUD e outros, que financiam os projetos internacionais.

No Centro Paula Souza contatou-se a existência da Área de Parcerias e Convênios, departamento onde ocorrem as formalizações dos acordos de cooperação, e de um projeto de cooperação internacional na Unidade de Ensino Médio e Técnico, que concentra as ações para este departamento. Porém, as declarações dos entrevistados do Centro Paula Souza apontam a necessidade de um departamento que esteja alinhado com as diretrizes institucionais e que pense em estabelecer uma política de internacionalização para, desta forma, aproveitar melhor suas potencialidades. Em termos de autonomia financeira, foi revelado nas entrevistas, que o Centro Paula Souza

não possui um orçamento destinado a estas ações e tampouco busca as agências de fomento para financiamento de ações mais robustas, motivo pelo qual as ações internacionais não ganham volume, com exceção do intercâmbio cultural de inglês e espanhol, o qual foi financiado inicialmente pelo governo do Estado de São Paulo.

Há de se considerar, nesta análise, a maturidade de atuação de cada instituição observada pelo tempo de existência de cada uma delas em termos de oferta da educação profissional: o SENAI-SP desponta com ações de cooperação internacional desde a década de 40, quando foi implantado no Brasil, sendo utilizado como modelo para a introdução da educação profissional nas Américas, enquanto o Centro Paula Souza inicia suas atividades na década de 60 no estado de São Paulo, com registros de ações internacionais apenas na década de 90.

Entende-se que, devido à ausência de política institucional, existe uma tendência das instituições pesquisadas a trabalharem com estratégias de internacionalização programadas, principalmente as relacionadas com a capacitação do corpo docente. O Centro Paula Souza, dentro deste contexto, trabalha na perspectiva de atender a demandas com foco na capacitação de docentes. Observando-se as estratégias organizacionais, verifica-se que as instituições se adaptam a ausência de uma política de internacionalização, definindo pontualmente suas diretrizes, estratégias e estabelecendo as prioridades. Vale ressaltar a percepção do Centro Paula Souza, em entender a necessidade de estabelecer um projeto institucional para as relações internacionais.

Percebe-se que as razões emergentes institucionais, para ambas instituições, estão relacionadas nas entrevistas, com ênfase apenas para a difusão da imagem institucional e capacitação do quadro técnico e docentes, assim como são percebidos também os benefícios que, quando comparado com a literatura, nota-se o quanto é necessário avançar nos estudos a respeito da internacionalização da educação profissional, em especial do ensino técnico de nível médio, foco deste estudo.

Quanto aos riscos e obstáculos, também são percebidos por ambas instituições como quase nulos, sendo observados como pequenas negociações para liberação do quadro técnico docente (SENAI-SP), ou ainda verbalizado como inexperiência ou insegurança no desenvolvimento das atividades internacionais (CPS). As questões estruturais, como apontadas pela literatura, não são visualizadas pelas instituições pesquisadas.

O desafio do processo de internacionalização para o ensino técnico de nível médio dependerá de estudos que promovam uma imersão a respeito de internacionalização nesta modalidade de ensino, principalmente no que tange ao planejamento estratégico das instituições, ou seja, trilhar o campo operacional alinhado com o planejamento estratégico contemplando as diretrizes e metas institucionais para o desenvolvimento de ações internacionais.

Com os resultados obtidos, é possível concluir que ambas instituições, renomadas em sua atuação na educação profissional, estão em busca de trajetórias cada vez mais eficientes, para oferecer ensino de qualidade e excelência e o processo de internacionalização é identificado como mais uma ferramenta que poderá ser utilizada no cumprimento desta meta.

11. RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Devido à escassez de estudos a respeito de internacionalização do ensino na educação profissional, recomenda-se pesquisas futuras contemplando outros aspectos como:

- Como o processo de internacionalização no ensino técnico de nível médio poderá ser sustentável?
- Como integrar a questão internacional na reorganização dos currículos da educação profissional? (Estudo comparado de currículo);
- Como potencializar o intercâmbio de estudantes do ensino técnico de nível médio?
- De que forma implementar a iniciação científica em abrangência internacional, no ensino técnico de nível médio?

12. REFERÊNCIAS

- ALBERTO, C. C. Cooperación Iberoamericana en educación: la experiencia de las metas 2021. **Revista Ibero-Americana de Educación**, n. 61, p. 15-28, Jan-Abr 2013.
- ALMEIDA NETO, M. A. Descobrimo os processos potenciais de melhoria. In: RAMOS FILHO, A. D. C., et al. **Análise e melhoria de processos de negócios**. SP: Atlas, 2012. p. 1-20.
- ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do Conhecimento em Organizações: Proposta de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- BAPTISTA, L. O. **Contratos internacionais**. São Paulo: Lex Editora, 2010.
- CARVALHO, M. L. M.; RIBEIRO, S. L. S. **História oral na educação: memórias e identidades**. Centro Paula Souza. São Paulo. 2013. (978-85-99697-17-7).
- CENTRO PAULA SOUZA. Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado de São Paulo. **Centro Paula Souza - Etec, Fatec, Vestibular, Vestibulinho, Ensino Gratuito, Cursos Gratuitos, Governo de São Paulo**, 2014. Disponível em: <<http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/quem-somos/secretaria-de-desenvolvimento.asp>>. Acesso em: 11 fev 2014.
- CENTRO PAULA SOUZA. Área de Gestão de Parcerias e Convênios (AGPC). **Centro Paula Souza**, 2015. Disponível em: <<http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/quem-somos/departamentos/agpc/default.asp>>. Acesso em: 11 Janeiro 2015.
- CERVO, A. L. A ação internacional do Brasil em um mundo em transformação: conceitos, objetivos e resultados (1990-2005). In: ALTEMANI, H.; LESSA, A. C. **Relações internacionais do Brasil: temas e agendas**. São Paulo: Saraiva, v. 1, 2006. p. 7-34.
- COUTO, F. A. S. **Experiências de aprendizagem em história e geografia para uma educação global: as representações sociais dos alunos**. Universidade do Porto. Porto, p. 140. 2013.
- DUARTE, R. P. Cooperação internacional para o desenvolvimento em ciência e tecnologia: a participação brasileira na organização europeia para pesquisa nuclear (CERN). **Journal of Techonology Management & Innovation**, v. 3, p. 133-151, 24 November 2008.
- FERNANDES, B. H. R. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- GONÇALVES, C. A. **Estratégia empresarial: o desafio das organizações**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan/mar 2000.
- HAWAWINI, G. **The internationalization of higher education institutions: a critical review and a radical proposal**. Singapore: ISEAD, 2011.

IMPRESA OFICIAL DO ESTADO DE SÃO PAULO. Caderno Executivo I. **Imprensa Oficial**, 31 mai 2008. Disponível em:
<http://www.imprensaoficial.com.br/PortalIO/DO/BuscaDO2001Documento_11_4.aspx?link=/2008/executivo%2520secao%2520i/maio/31/pag_0035_7GH8J91FB4TUJe2H3MBHM03770P.pdf&pagina=35&data=31/05/2008&caderno=Executivo%20I&paginaordenacao=10035>. Acesso em: 11 Janeiro 2015.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, AGÊNCIA BRASILEIRA DE COOPERAÇÃO. **Cooperação brasileira para o desenvolvimento internacional: 2005-2009**. Brasília. 2010.

KNIGHT, J. Internationalization remodeled: definition, approaches and rationales. **Journal of Studies in International Education**, Toronto, p. 5-31, 2004.

KRAUSE, W. **ISO 21.500: orientações para o gerenciamento de projetos - diretrizes para o sucesso**. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

MALONE, T. W. et al. Tools for inventing organizations: Toward a handbook of organizational processes. **Management Science**, Massachusetts, v. 45, n. 3, p. 425-443, Março 1999.

MIURA, I. K. **O processo de internacionalização da Universidade de São Paulo: um estudo em três áreas de conhecimento**. Ribeirão Preto: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto - USP, 2006. p. Acesso em: 15 jan 2015.

MONZA, A. Evolución reciente y perspectivas del mercado de trabajo en la Argentina. **Asociación de Administradores Gubernamentales**, Buenos Aires. Disponível em:
<http://www.asociacionag.org.ar/pdfaportes/05/a05_04.pdf>. Acesso em: 09 novembro 2014.

MOROSINI, M. C. Internacionalização na produção de conhecimento em IES brasileiras: cooperação internacional tradicional e cooperação internacional horizontal. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 27, n. 1, p. 93-112, abril 2011.

MUCKENBERGER, E. et al. Gestão de processos aplicada à realização de convênios internacionais bilaterais em uma instituição de ensino superior pública brasileira. **Produção**, v. 23, n. 3, p. 637-651, jul/set 2013.

OEI - ORGANIZAÇÃO DOS ESTADOS IBERO-AMERICANO. **Metas educativas 2021: a educação que queremos para a geração dos Bicentenários**. Madri, p. 110. 2008. Tradução.

OIT/CINTERFOR. **Evolución reciente y perspectivas de la cooperación técnica en el campo de la formación profesional en América Latina y el Caribe: Documento de trabajo presentado en la reunión técnica**. Buenos Ayres, p. 42. 2008.

OIT/CINTERFOR. **Evolução e Perspectiva da Cooperação Técnica da Formação Profissional da América Latina e Caribe**. CINTERFOR 50 anos. Montevideu: [s.n.]. 2013. p. 128.

OLIVEIRA, D. D. P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implantar e avaliar**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, M. F. D.; LUVIZOTTO, C. K. Cooperação técnica internacional: aportes teóricos. **Revista Brasileira de Política Internacional**, Marília, v. 54, n. 2, p. 05-21, 2011. ISSN 0034-7329.

ORGANIZAÇÃO DOS ESTADOS IBERO-AMERICANOS (OEA). **A educação que queremos para os bicentenários**: metas educativas para 2021. XVIII Conferência Ibero-Americana de Educação. Madrid: [s.n.]. 2008. p. 110.

PORTAL BRASIL. Surgimento das escolas técnicas. **Portal Brasil - Educação**, 2011. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/educacao/2011/10/surgimento-das-escolas-tecnicas>>. Acesso em: 05 outubro 2014.

PORTAL ESCOLA. Surgimento das escolas técnicas. **Portal Brasil**, 28 jul 2014. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/educacao/2011/10/surgimento-das-escolas-tecnicas>>. Acesso em: 12 nov 2014.

PORTER, M. A vantagem competitiva das nações. In: PORTER, M. **On competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RAMOS FILHO, A. D. C. Transferência de melhores práticas e a melhoria do desempenho de processos gerenciais: uma abordagem global. In: RAMOS FILHO, A. D. C., et al. **Análise e melhoria de processos e negócios**. SP: Atlas, 2012. p. 1-20.

ROSENBERG, N. Aspectos históricos das relações econômicas da ciência e da tecnologia. **UNESCO/CNPQ Ciência, tecnologia e desenvolvimento**, Brasília, 1983.

SANDER, B. **Administração da educação no Brasil**: genealogia do conhecimento. Brasília: Liber Livro, 2007.

SARFATI, G. **Teoria das relações internacionais**. São Paulo: Saraiva, 2011.

SENAI - SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. **O giz & a graxa**. São Paulo: SENAI, 1992.

SENAI - SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. **Apresentação UNINTER para mesa redonda de cooperação Sul-Sul**. Brasília: [s.n.]. 2010.

SENAI - SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. Missão. **Portal SENAI**. s/d. Disponível em: <http://www.senai.br/portal/br/institucional/snai_mis.aspx>. Acesso em: 02 novembro 2014.

SENAI - SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. Organograma. **Portal do SENAI**, s/d-a. Disponível em: <http://www.senai.br/portal/br/institucional/snai_ins_orgdn.aspx>. Acesso em: 02 novembro 2014.

SILVA, D. H. D. Cooperação internacional em ciência e tecnologia: oportunidades e riscos. **Revista Brasileira de Políticas Internacionais**., v. 50, n. 1, p. 5-28, janeiro 2007.

TIGRE, P. **Gestão da inovação**: a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

UMA reflexão sobre o estudo de caso como. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 11, n. 1, p. 97-110, jan-jun 2008. ISSN 1516-1234.

XALMA, C. **II Relatório da Cooperação Sul-Sul na Ibero-América**. Secretaria Geral Ibero-Americana (SEGIB) - Organização dos Estados Americanos (OEA). Madrid, p. 151. 2008.

YIN, K. R. Estudo de caso: planejamento e métodos. **Institucional Portal SENAI**, Porto Alegre, p. 2010, 2010. Disponível em:
<http://www.senai.br/portal/br/institucional/snai_his.aspx>. Acesso em: 09 jan. 2014.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA GESTORES DAS INSTITUIÇÕES PESQUISADAS – (ESTRATÉGICO).

Gestor Nome: _____ data ___/___/___

Questões introdutórias:

- 1) O que o senhor (a) entende por internacionalização das instituições de ensino da educação profissional de nível técnico?
- 2) Como o senhor avalia o processo de internacionalização das instituições de ensino da educação profissional de nível técnico?

POLÍTICAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Formulação:

- 1) Há uma política formal para a internacionalização do Centro Paula Souza e /ou SENAI-SP?
- 2) Como ocorreu o processo para a definição de tal política?
- 3) Quando foi definida?
- 4) Quais setores envolvidos?
- 5) Qual o papel de seu departamento na definição desta política?
- 6) A política definida é mais para o ensino técnico ou tecnológico?
- 7) A política de internacionalização representa uma prioridade para o Centro Paula Souza e /ou SENAI-SP? Por que?

BENEFÍCIOS E RISCOS

- 1) Há benefícios que a internacionalização propicia ao Centro Paula Souza e /ou SENAI-SP? Cite alguns.
- 2) Existe riscos decorrentes da internacionalização do Centro Paula Souza e /ou SENAI-SP?

Obstáculos / Resistência

- 1) Existe alguma resistência ao processo de internacionalização? Se sim, de onde vem essa resistência? (Estudantes, professores ou administrativos?)
- 2) Quais os dois principais obstáculos enfrentados no que diz respeito à internacionalização? (falta de uma política ou estratégia bem definida, falta de apoio financeiro, dificuldades administrativas, existência de outras prioridades).

PRINCIPAIS AÇÕES

- 1) Quais são as principais ações de internacionalização existentes no Centro Paula Souza e /ou SENAI-SP?
- 2) Quais dessas ações tem sido priorizada? Porque?
- 3) O Centro Paula Souza e /ou SENAI-SP é filiado a alguma organização internacional? Qual?
- 4) Em sua opinião, o processo de internacionalização entre as diferentes áreas do conhecimento ocorrem de maneira diferenciada? Porque?
- 5) O objeto de estudo da área facilita e / ou dificulta o interesse em pesquisa conjunta / cooperação científica? Por que?
- 6) O processo de internacionalização ocorre de maneira diferente entre o ensino técnico e a graduação? Como? Porque?

POLÍTICAS NACIONAIS E REGIONAIS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO

- 1) Como o senhor (a) avalia as agências de fomento para a internacionalização do ensino na educação profissional técnico de nível médio?

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA GESTORES DO DEPARTAMENTO DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAL DAS INSTITUIÇÕES PESQUISADAS – (TÁTICO).

Gestor Nome: _____ data ____/____/____

Questões introdutórias:

- 1) O que o senhor (a) entende por internacionalização das instituições de ensino da educação profissional de nível técnico?
- 2) Como o senhor avalia o processo de internacionalização das instituições de ensino da educação profissional de nível técnico?

Sobre a Cooperação internacional:

- 1) Fale um pouco a respeito do departamento de cooperação internacional (data de fundação, contexto em que surgiu, principais autores, etc)

Estrutura:

- 1) Quais os principais objetivos do departamento de cooperação internacional?
- 2) Como o departamento de cooperação internacional se insere no CPS e/ou Senai?
- 3) Qual a estrutura organizacional do departamento de cooperação internacional? Quantas pessoas trabalham?
- 4) Quais são as atribuições do departamento de cooperação internacional do CPS e ou SENAI-SP?
- 5) O departamento de cooperação internacional possui um orçamento próprio para realização de suas atividades? (Se sim qual o montante?).
- 6) Como este orçamento é estabelecido?
- 7) Existe uma relação entre o orçamento do CPS e ou SENAISP e o orçamento para cooperação internacional?
- 8) O departamento de relações internacionais do CPS e ou SENAISP capta recursos externos?
- 9) O orçamento do departamento de relações internacionais do CPS e ou SENAISP aumentou durante os últimos três anos?

Política de formalização do processo de internacionalização:

- 1) Existe uma política para a formalização da internacionalização como um todo no CPS e ou SENAISP? Se sim, qual é essa política?
- 2) Como se deu o processo de definição desta política?
- 3) Essa política de internacionalização foi formalizada em termos de processo?
- 4) Qual é o papel do departamento de relações internacionais do CPS e ou SENAISP para a formalização do processo de internacionalização?
- 5) Como o departamento de relações internacionais do CPS e ou SENAISP monitoram as ações de cooperação?

Dados Quantitativos:

- 1) Número de acordos de cooperação internacionais
- 2) Quais os países que mais possuem acordos?
- 3) O processo de internacionalização acontece de forma diferente no ensino tecnológico e no ensino técnico? Como? Por que?

Obstáculos / Resistência

- 3) Existe alguma resistência ao processo de internacionalização? Se sim, de onde vem essa resistência? (Estudantes, professores ou administrativos?)
- 4) Quais os dois principais obstáculos enfrentados no que diz respeito à internacionalização? (falta de uma política ou estratégia bem definida, falta de apoio financeiro, dificuldades administrativas, existência de outras prioridades).

Benefícios e riscos da internacionalização:

Benefícios:

- 1) Na sua opinião quais são os três principais benefícios para a internacionalização do CPS e ou do SENAISP?

Riscos:

- 1) Quais são os principais riscos?

APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA GESTORES DAS INSTITUIÇÕES PESQUISADAS – (OPERACIONAL).

Gestor Nome: _____ data ___/___/___

Questões introdutórias:

- 1) O que o senhor (a) entende por internacionalização das instituições de ensino da educação profissional de nível técnico?
- 2) Como o senhor avalia o processo de internacionalização das instituições de ensino da educação profissional de nível técnico?

Obstáculos / Resistência

- 5) Existe alguma resistência ao processo de internacionalização? Se sim, de onde vem essa resistência? (Estudantes, professores ou administrativos?)
- 6) Quais os dois principais obstáculos enfrentados no que diz respeito à internacionalização? (falta de uma política ou estratégia bem definida, falta de apoio financeiro, dificuldades administrativas, existência de outras prioridades).

Benefícios e riscos da internacionalização:

Benefícios:

- 2) Na sua opinião quais são os três principais benefícios para a internacionalização do CPS e ou do SENAISP?

Riscos:

- 2) Quais são os principais riscos?

- **DIMENSÃO CAPACITAÇÃO DOCENTE:**

- Como são definidas as áreas prioritárias para capacitação docente com a cooperação internacional?
- Qual a metodologia utilizada?
- Quais são os programas de capacitação realizados com instituições internacionais?
- Como é realizada a avaliação para os programas de capacitação na cooperação internacional?
- Qual a aplicabilidade na prática docente de sua instituição?
- Como são estabelecidos os critérios de custeio destas ações?

- **DIMENSÃO MATERIAIS DIDÁTICOS E PUBLICAÇÕES:**

- Como são definidas as áreas prioritárias para elaboração de materiais didáticos e publicações com a cooperação internacional?
- Qual a metodologia utilizada para estas ações?
- Quais são os materiais didáticos produzidos com a cooperação internacional?
- Quais são as publicações realizadas com instituições internacionais?
- Como é realizada a avaliação destes programas na cooperação internacional?
- Como são estabelecidos os critérios de custeio destas ações?

- **DIMENSÃO ENSINO À DISTÂNCIA:**

- Como é realizada a definição das novas áreas a serem ofertadas por meio da cooperação internacional?
- Qual a metodologia utilizada para a construção de modelos curriculares a distância?
- Como é organizada a matriz curricular dos cursos a distância de sua instituição?

- Qual a carga horária para as diversas áreas?
- Existe programa de estudos para cursar disciplinas, na modalidade EAD, em instituições internacionais? Com qual instituição?
- Como é realizada a avaliação das ações EAD na cooperação internacional?
- Como são estabelecidos os critérios de custeio destas ações?
- **DIMENSÃO DESENHOS CURRICULARES:**
 - Como é realizada a definição das novas áreas a serem ofertadas por meio da cooperação internacional?
 - Qual a metodologia utilizada para a construção de modelos curriculares?
 - Como é organizada a matriz curricular dos cursos de sua instituição?
 - Qual a carga horária para as diversas áreas?
 - Existe planejamento para realização de intercâmbio para os cursos de sua instituição?
 - Existe programa de estudos para cursar disciplinas em instituições internacionais? Com qual instituição?
 - Como é realizada a avaliação destes programas na cooperação internacional?
 - Como são estabelecidos os critérios de custeio destas ações?
 - Observação Direta

APÊNDICE D – RESUMO DE ENTREVISTAS – O QUE SIGNIFICA INTERNACIONALIZAÇÃO

Entrevistados	O que significa Internacionalização?
Referencial Teórico	"instituições de ensino superior, que atualmente buscam empreender, em seus cursos, a chamada educação global". (HAWAWINI, 2011). "se referem a capacidade das instituições de ensino em desenvolver trabalhos na dimensão internacional, seja na etapa estrutural do processo de ensino e aprendizagem ou de operacionalização" (HAWAWINI, 2011) "a concepção de internacionalização do ensino era pensada como uma série de atividades com enfoque internacional no plano institucional (...) estudos a respeito de internacionalização (...) necessidade de integrar outras dimensões, com o objetivo de estabelecer uma definição que propicie às instituições de ensino construir o modelo de internacionalização de ensino, contextualizados com sua realidade" (Knight, 2004). "processo de integração que se divide nas dimensões internacional, intercultural e global (...) Internacional refere-se às relações entre nações, culturas ou países. Intercultural é usada para enfatizar a importância da tolerância e da diversidade cultural que existe dentro de países, comunidades e instituições e, global refere-se ao escopo amplo e mundial (...) (Miura, 2006).
Prof. Roberto M. Spada	(...). Primeiro, se fala muito em globalização e etc. (...). Todas essas empresas trazem do seu país de origem, toda sua cultura ideológica, toda a sua cultura de gestão. (...) é de que nós temos alguma estrutura educacional. (...) esta internacionalização é muito mais um benchmarking, muito mais um constante aprendizado (...), um permanente aprendizado é que é o grande espírito da internacionalização, tanto no sentido de receber, como também no sentido de fornecer. (SPADA, 2014)
Prof. Eduardo Villa Verde	Internacionalização significa educação sem bandeiras , ou seja, onde todos ganham. É importante a comparação com outros modelos de educação praticados em outros países. (VILLA VERDE, 2014)
Prof. Almério M. Araújo	Eu acho que (...) a educação profissional precisa dar esse passo que as universidades tradicionais já deram. Já tem termos de cooperação para efeito de pós-graduação, de mestrado, de doutorado. (ARAÚJO, 2014)
André F. Bueno	O mercantilismo. O que a gente precisa é que, de fato, haja a cooperação. Ela precisa ser cooperativa mesmo. (BUENO, 2014)

Antônio A. Covello	internacionalização vem de encontro ao que estabelece as relações institucionais (...) Está crescendo muito, tá no seu processo incipiente ainda.(...)se faz necessária à internacionalização porque é ela que vai dar continuidade ao processo de expansão do Centro Paula Souza. (...) porque a gente tá saindo da esfera doméstica, da esfera regional para uma esfera internacional,que vai de fato trazer uma série de benefícios às finalidades da Instituição Paula Souza, que é o ensino, a pesquisa e a extensão de serviços. Ela abrange todos esses elementos, só que em nível universal. (COVELO, 2014)
Fernanda M. Pinheiro	Essa questão de realmente a coisa, não ter um retorno, finalizar, pra você colocar uma avaliação, (MARIS, 2014)
Heloisa Spada	(...) Os povos estão se especializando e trocando experiências, e com toda essa carga de TI, de informática que todo mundo tem que dominar, existe muita abrangência, as experiências são trocadas de uma forma mais fácil, mais possível e, tudo isso facilita a estruturação de conceitos, de outras experiências que possam vir a acontecer, virtualmente ou não, mas que contribuem para a formação dos alunos, dos estudantes, das diversas áreas(SPADA, H., 2014)

APÊNDICE E – RESUMO DE ENTREVISTAS – COMO OCORREM OS PROCESSOS?

Entrevistados	Como ocorrem os processos de Internacionalização
Referencial Teórico	"é importante assegurar a cooperação internacional até a finalização de um projeto ou programa" (Silva, 2007) "cooperação Sul – Sul Triangular (...) nas dimensões social, econômica, ambiental, técnica e política" (OIT/CINTERFOR, 2013) "a cultura organizacional da instituição encoraja a integração da internacionalização e propicia apoio da alta administração, visando o aprimoramento dos processos (...) "passa a considerar fatores externos e internos da organização que analisam contexto, implementação e efeitos de integração (...) processo de internacionalização não como algo linear ou estático, mas como uma estrutura baseada num ciclo contínuo de avaliação e aprimoramento" (Knight, 2004).
Prof. Roberto M. Spada	(...) seja as lideranças do próprio SENAI, que tem oportunidade de conhecer outras experiências no sentido de buscar novas tecnologias, seja experiência em países que estão num estado tecnológico melhor do que o nosso(...) Se de um lado você tem um referencial tecnológico, do outro lado você tem sim, toda uma reflexão da força da transformação social e econômica da educação profissional (...) os nossos técnicos participando de feiras e eventos internacionais, (...) nossos professores, os nossos técnicos que participam das competições de formação profissional, (...) tendo um excelente desempenho ele é selecionado para a etapa nacional (...) e etapa mundial. E nesse processo, participando das competições, ele cria um vínculo. Se eu sou o melhor professor de eletrônica, (...) eu começo a participar de um fórum internacional da World Skill aonde os melhores, os 25, 30 países que melhor desempenho tem nessa área, (...) seus expert trocam experiência nesse fórum. (...) imagine eu, como professor de eletrônica, tendo a oportunidade de trocar experiência, de discutir, de dialogar a atualização do perfil (...) de um profissional de eletrônica, quais são os fatores de conhecimento, ou seja, que domínio técnico tem que ter um profissional de eletrônica (...) (SPADA, 2014)
Prof. Eduardo Villa Verde	O SENAI-SP pratica a cooperação internacional como ofertante, propiciando transferência de <i>know-how</i> para outros países como referência da educação profissional brasileira. (VILLA VERDE, 2014)
Prof. Almério M. Araújo	(...) Em termos quantitativos, a grande ação que temos mais impacto hoje é o projeto de línguas(...) ainda é um projeto que tá muito restrito a uma ação. As demais ações que são muito mais diversificadas, com muitas instituições, elas não ganharam volume(...) as ações que derivariam das relações internacionais ainda são muito pequenas(...) Isso envolve investimento, conhecimento de uma língua estrangeira, o planejamento do que vai ser feito(...) (ARAÚJO, 2014)
André F. Bueno	(...) é importante que a gente crie o elo da comunicação, da troca de informação e da troca de tecnologia para que cada vez mais tenhamos processos novos, novas formas de encarar realidades diferentes (...)a dinâmica do

	Paula Souza com relação à internacionalização tem que ser priorizada até porque existe um campo no Paula Souza enorme para trabalhar isto. E existem instituições lá fora procurando isto aqui dentro do Brasil. (BUENO, 2014)
Antônio A. Covello	(...) elaborar instrumento de controle, elaborar relatório de ações de desenvolvimento, articular-se com organização de fomento, articular-se com os organismos internacionais nas universidades(...) Tá dentro das finalidades do Centro Paula Souza. (COVELO, 2014)
Fernanda M. Pinheiro	Não tem política. Não, aqui no Centro não tem. (MARIS, 2014)
Heloisa Spada	Muitas vezes a vigência termina e a gente não consegue ter um feedback de como isso se conduziu durante a vigência do acordo (...) Existe uma certa demora nesses processos. E esses processos já vem pré-definidos.(SPADA, H., 2014)

APÊNDICE F – RESUMO DE ENTREVISTAS – ESTRATÉGIAS

Entrevistados	Estratégias
Referencial Teórico	<p>(...) são iniciativas <i>organizacionais</i> e <i>programáticas</i> adotadas no nível institucional (...) .(Miura, 2006).</p> <p>Estratégias Programáticas Programas Acadêmicos Intercâmbio de estudantes, Estudo de idiomas estrangeiros, Dimensão internacional do currículo, Estudos temáticos, Trabalho /estudo no exterior, Processo de ensino-aprendizagem, Programas de duplo diploma, Treinando intercultural, Mobilidade rofessores/funcionários; Professores e palestrantes visitantes;Atividades Relacionadas à Pesquisa Área e centros temáticos, Projetos de pesquisa conjunta, Conferências e seminários internacionais. Artigos e trabalhos públicos, Acordos internacional de pesquisa, Programas de intercâmbio para pesquisa, Plano Doméstico Parcerias Community-based com grupos de organizações não governamentais ou grupos do setor público-privado, Serviço comunitário e projetos de trabalho intercultural, Cross-border Projetos de assistência para desenvolvimento internacional, Entrega cross-border de programas educacionais (comercial e não-comerciais), Vínculos, parcerias internacionais e redes, Treinamento contract-based e programas de pesquisa e serviços, Programas alumni-abroad.</p> <p>Estratégias Organizacionais Governança Compromisso expresso por líderes, Envolvimento ativo do corpo de docentes, Razões e objetivos para internacionalização bem articulados, Reconhecimento da dimensão internacional na missão, planejamento e documentos de políticas, Operações Integradas ao planejamento, orçamento e sistemas de revisão de qualidade em nível institucional, Estruturas organizacionais apropriadas: sistemas formais e informais para comunicação, ligação e coordenação, Equilíbrio entre promoção centralizada e descentralizada e gestão da internacionalização, Apoio financeiro adequado e sistemas de alocação de recursos, Serviços Apoio de unidades de serviços de instituição: acomodação para estudantes, fund raising, tecnologia de informação, Envolvimento de unidades de apoio acadêmico: biblioteca, ensino e aprendizado, desenvolvimento do currículo, treinamento cross-cultural, conselhos sobre vistos, Recursos Humanos Processos de seleção e recrutamento que reconheçam a experiência internacional, Políticas de recompensa e promoção para reformar contribuições dos professores e funcionários, Atividades de desenvolvimento profissional dos professores e funcionários, Apoio para trabalhos internacionais e concessão de licenças para fins de estudo (sabbaticals).</p>

Prof. Roberto M. Spada	eu chamo de gestão inteligente, dos processos de competição via World Skill Internacional, via World Skill América. Os projetos de cooperação do SENAI, via Agência Brasileira de Cooperação, viabilizava os projetos em educação profissional e também algumas empresas brasileiras que buscavam espaço no exterior como Odebrecht, Camargo Correia, outras das indústrias do setor têxtil, do setor mecânico, sendo instaladas fora do país. Elas necessitam de um apoio estratégico na área da formação profissional porque, normalmente, essas empresas estão investindo na América Latina, na América Central, no Continente Africano e são regiões aonde existe uma demanda por educação profissional. A capacitação profissional tem um fator preponderante de sucesso da indústria brasileira. É uma forma de viabilizar a competitividade da indústria brasileira. Quanto à política, nós estamos chegando hoje, após quatro anos aqui na unidade São Paulo, com uma visão muito clara da importância dessa ação em projetos de cooperação, ou seja, de internacionalização.
Prof. Eduardo Villa Verde	(...) transferência de metodologia de ensino, capacitação (docentes e gestores), material didático, projetos e estruturação para a construção de escolas no exterior. Utilizamos o modelo de escola desenvolvido pelo SENAI, com estrutura física planas e horizontal, econômico e funcional, acessibilidade, com rampa, escadas, elevadores (plataforma móvel para deficientes), com modelo de competências de ensino. (VILLA VERDE, 2014)
Prof. Almério M. Araújo	(...) o que nós fazemos hoje é administrar as demandas e também tomar algumas iniciativas que são criadas pela presença de representantes do Paula Souza em diferentes congressos, simpósios, dentro e fora do Brasil. A gente tem otimizado essas oportunidades, mas precisamos, evidentemente, construir um projeto institucional de relações internacionais, com instituições similares. Hoje nós temos algumas parcerias, que já são uma base, para (...) construir um setor que pense especificamente essas relações. (ARAÚJO, 2014)
André F. Bueno	É necessário, para que essa parceria aconteça, que se façam acordos com as instituições para que se dê ação. Porque, senão, fica tudo no mundo das ideias e nada acontece. (BUENO, 2014) O departamento de convênios tem como atribuição elaborar os convênios, as parcerias, com entidades públicas, privadas, do terceiro setor, dar a segurança jurídica para que isto aconteça, buscar novas parcerias em que pese isto. O setor de Convênios também tem essa ação de buscar novas parcerias, a função também de fazer o controle dos processos de convênio, acompanhamento, controle de contas, avaliação. (BUENO, 2014)

APÊNDICE G – RESUMO DE ENTREVISTAS – RAZÕES

Entrevistados	Razões
Referencial Teórico	razões comerciais, políticas, socioculturais e acadêmicas (MIURA, 2006) razões nacionais – desenvolvimento sociocultural, transações comerciais, desenvolvimento de recursos humanos (Miura, 2006) razões emergentes institucionais, ou seja, reputação e perfil internacional, geração de receita, desenvolvimento de estudantes e professores, alianças estratégicas e produção de conhecimento (MIURA, 2006). Mobilidade e Intercâmbio para estudantes e professores; Ensino e colaboração de pesquisa; Padrões acadêmicos e qualidade; Projetos de pesquisa; Assistência ao desenvolvimento; Desenvolvimento curricular; Conhecimento internacional e intercultural; Visibilidade institucional; Diversificação de conhecimento da universidade e de estudantes; Questões regionais e de integração; e Recrutamento estudantil e diversificação para geração de renda. (IAU, 2003, 2005, 2010 e 2014)
Prof. Eduardo Villa Verde	(...) faz captação de recursos por meio de serviços técnicos e tecnológicos e parcerias com empresas nacionais apoiando os projetos internacionais. O SENAI-SP se preocupa em manter o quadro técnico atualizado . Uma das formas é a participação dos profissionais do SENAI-SP em feiras e eventos internacionais, buscando o que há de mais atual no mundo. (VILLA VERDE, 2014)
Prof. Almério M. Araújo	(...) as duas coordenadorias de ensino (...) precisam estar sempre aprimorando as ofertas, os currículos, os desenvolvimentos dos cursos. Elas tem que pensar (...) a formação profissional pública no Estado de São Paulo. (...) teriam que, para melhoria e para desenvolver um projeto, (...) participar da construção de um setor que pense nas relações internacionais no que diz respeito ao aprimoramento do corpo docente e também à troca de experiências dentre alunos. Isso já existe, mas é muito pouco, precisa ser ampliado e diversificado para todas as áreas, para todos eixos tecnológicos. (ARAÚJO, 2014)
André F. Bueno	Nós temos tanto nas nossas Etecs como nas nossas Fatecs muito campo pra ser colocado, pra ser mostrado mundo afora, das tecnologias criadas por nossos alunos, dos novos processos criados por eles em parceria com outras instituições. (BUENO, 2014)

APÊNDICE H – RESUMO DE ENTREVISTAS – BENEFÍCIOS

Entrevistados	Benefícios
Referencial Teórico	aperfeiçoamento de alunos, funcionário e professores, incremento em técnicas de ensino e aprendizagem, ampliação de pesquisas, aumento da competitividade, oportunidade de trabalho em rede, amplitude da consciência da diversidade cultural e evolução de padrões de qualidade (IAU, 2014; SILVA, 2007). compartilhamento de custos, acesso à experiência além de tecnologia e instalações, reforço político para projetos ou programas, a possibilidade de estreitar boas relações, além de exercer influência aos parceiros no sentido de evidenciar liderança (SILVA, 2007).
Prof. Roberto M. Spada	(...) nós temos (...) os projetos de cooperação, que são prospectados e desenvolvidos pela Agência Brasileira de Cooperação, aonde o SENAI (...) é organismo viabilizador em termos de projeto, implantação, estruturação, tudo. (...) nós temos (...) um projeto de assessoria tecnológica, que é quando nós recebemos consulta de países via visita de embaixadores, ministros, na FIESP, no SENAI (...) Nós temos (...) a ação de conexão com a tecnologia mundial, principalmente na relação com as grandes empresas mundiais. A ideia é ser um instrumento de integração tecnologia-escola, mais no sentido de que todo o processo de capacitação de recursos humanos e equipamentos seja incorporado (...) sem nenhum custo. (SPADA, 2014)
Prof. Eduardo Villa Verde	Tornar conhecida a instituição [SENAI] pelo mundo, formação adequada da mão de obra, gerando motivação na equipe, bem como experiência profissional internacional, disseminação metodológica, apoio à indústria brasileira no exterior e melhora das competências docentes, por vivenciar uma realidade diferente (VILLA VERDE, 2014)
Prof. Almério M. Araújo	Acho que o processo de cooperação entre instituições de diferentes países, por mais simples que sejam as atividades desenvolvidas, traz sempre um ganho. (...) pode também aprofundar essas relações, fazendo com que haja uma integração em termos de propostas de informação técnica, desde níveis iniciais, nível secundário e até mesmo superior. (ARAÚJO, 2014) (...) professor possa ampliar seus conhecimentos, desenvolvendo estágios. Com o tempo, além de uma visita técnica, você ter um estágio mais longo, onde ele possa, depois, ser um multiplicador desse aprendizado, que seja em uma outra escola técnica ou até mesmo em empresa que a própria escola tenha parceria um convênio. (ARAÚJO, 2014) (...) a gente precisa aproveitar essas relações internacionais, essa facilidade que se tem hoje, para explorar todos os lados, desde as ações mais incipientes até o material didático, de uma adaptação, até uma pesquisa tecnológica feita em conjunto, uma parceria com o laboratório aqui no Paula Souza e outra parceria com um

	laboratório na Polônia, na Alemanha, no México, e assim por diante. (ARAÚJO, 2014)
André F. Bueno	O nosso aluno busca isto dentro da sala de aula. Ele cobra o Centro Paula Souza disto, porque está direto elencado no mercado, então sabe o que o mercado tá pedindo. Quando vem uma empresa com um software novo, ele quer que aquele software esteja dentro do Centro Paula Souza, porque o mercado agora está com aquele software e, pra ele, sair daqui empregado, ele precisa conhecer aquele software. O nosso aluno, às vezes precisa vislumbrar outras situações em outros países pra poder trazer este produto pra cá e desenvolver aqui no Brasil. (BUENO, 2014)
Antônio A. Covello	Acho que os grandes benefícios estão ligados a três finalidades da instituição: de ensino, de pesquisa, descentralização, isso é muito legal, a extensão dos serviços, internacionalização. Agora eu vejo benefício de metodologia de ensino, inovações, tecnologia de ensino, novos currículos, projetos educacionais, e são muitos, capacitação de docentes(...) (COVELO, 2014)
Fernanda M. Pinheiro	(...) eu acho que a apresentação deles na Feira Tecnológica do Centro paula Souza (FETEPS) eu acho um benefício e tanto, todo mundo vai ver,(...) pelo menos vai todo mundo conhecer o que eles fazem também. O intercâmbio, acho assim, que os alunos devem montar outros... (MARIS, 2014) A cultura. Não é só a parte da tecnologia, é essa parte humana também que eu acho importante. (MARIS, 2014)
Heloisa Spada	Sim, eu acho que ela ajuda no desenvolvimento do conhecimento, habilidades, nas capacitações, porque cada povo trás a sua experiência e existe uma troca tanto na parte teórica de conhecimentos como na parte prática, e isso é muito valioso, acho que é muito rico. E é tudo isso leva também a oportunidade de os alunos no futuro, depois de formado, estarem indo em busca ou estarem sendo buscados no mercado de trabalho. Muitos estão trabalhando fora do Brasil também, acabam tendo oportunidade de trabalhar na área depois de formados, então tudo isso em função dessa das parcerias, que são vias de acesso para todo esse enriquecimento cultural. (SPADA, H., 2014)

APÊNDICE I – RESUMO DE ENTREVISTAS – RISCOS

Entrevistados	Riscos
Referencial Teórico	Perda de talentos, problema de identidade cultural, aumento de custos e barreiras de comunicação linguística.(IAU, 2014) Perda de liberdade de ação, criação de dependências, incremento de complexidade gerencial, além de riscos políticos com o insucesso da cooperação, transferência de tecnologia por influência de comunicação muito pessoal e auxílio ao fortalecimento de futuros competidores (SILVA, 2007)
Prof. Roberto M. Spada	entendo que os riscos são muitos pequenos, o fator tecnológico não é uma preocupação de risco, porque toda a proposta de buscar uma nova tecnologia e internalizar é tranquila. Ela é muito sólida e confiável. O ponto importante em relacionamento internacional é você preparar as pessoas como ser humano. (...) que tenha domínio técnico (...) maturidade pessoal de tratar isso (...) com muito discernimento. (SPADA, 2014).
Prof. Eduardo Villa Verde	O processo não apresenta riscos, pois formalizamos com um documento que chamamos de Carta de Acordo, onde há a assinatura das partes compactuando com os termos estabelecidos. (VILLA VERDE, 2014)
Prof. Almério M. Araújo	(...) eu não percebo (...) quais seriam os riscos, porque tudo isso é institucionalizado, é colocado no papel, os planos de trabalho são discutidos, se chega a um consenso e se executa. Todo termo de cooperação, todo plano de trabalho, é olhado do ponto de vista das vantagens para ambas as partes e também sob o rigor de uma legislação (...). Não é um ato voluntário, não é a iniciativa dessa ou daquela pessoa também, é algo estruturado, que passa por organismos que vão ver quais são as vantagens, quais são os custos e se está dentro de um quadro de legalidade. (ARAÚJO, 2014) Acho que tudo isso são dificuldades. Não é simples, simples é fazer a rotina. Quando você sai da rotina, sempre há um risco que deve ser o mais calculado possível e reduzido ao mínimo. (ARAÚJO, 2014)
André F. Bueno	o principal risco que eu vejo nesse processo, é o risco da não execução, do comprometimento do nome da instituição com instituições que, de fato, não sejam as instituições (...) O principal risco da abertura nossa é exatamente se associar com empresas ou com instituições de ensino lá fora que não tem credibilidade, ou que não tem um know-how, ou que não tem um mercado. (BUENO, 2014) E o risco é abrir demais sem estrutura e a gente acabar atrelando o nome do Paula Souza, que é uma marca reconhecidíssima, muito forte, à instituições que estão aí de passagens, paraquedistas de qualquer outro país que venha aqui. É muito importante isto. Este é o risco (BUENO, 2014)

<p>Antônio A. Covello</p>	<p>Olha os riscos que eu enxergo primeiro, é o não cumprimento das obrigações, esse é um risco, (...) (COVELO, 2014)</p> <p>Eu acho que o risco é o não cumprimento da obrigação, de repente tá tendo um acordo e ele não tá cumprindo (...) (COVELO, 2014) . É o não cumprimento. Ou você denuncia o convênio ou você rescinde o convênio, ou acordo, tá, acho que esse é um risco. (COVELO, 2014)</p>
<p>Fernanda M. Pinheiro</p>	<p>Sim, a experiência é outra coisa, nossa, eles vão ver que existe além do mundo deles aqui, eu acho que isso é super válido, talvez até tivesse menos guerras se todo mundo viajasse para o país do outro. (MARIS, 2014)</p> <p>Acho que não, não acho que tenha risco. (MARIS, 2014)</p> <p>Não acho que há riscos, só tem a ganhar. Acho que conhecer outras culturas, outras experiências, outras pessoas, só tem a ganhar, acho que não tem risco. (MARIS, 2014)</p>

APÊNDICE J – RESUMO DE ENTREVISTAS – OBSTÁCULOS

Entrevistados	Obstáculos
Referencial Teórico	(...) deficiências ou carências em: (a) plano estratégico, (b) escritórios de relações internacionais, (c) orçamento, (d) estrutura de monitoramento das atividades, (e) corpo administrativo para atender às demandas da internacionalização (Miura, 2006)
Prof. Roberto M. Spada	(...) os obstáculos são muito, muito pequenos .É claro que você tem que negociar com um diretor de área, com um gerente de área, com um diretor de escola, às vezes um profissional por um período de um dia, três dias, de cinco dias, de uma semana, que vai cooperar com a sua excelência naquele foco específico como um todo, mas ai é questão de habilidade. (SPADA, 2014)
Prof. Eduardo Villa Verde	Os obstáculos giram em torno da demora da liberação dos recursos financeiros para o desenvolvimento de um projeto ou mesmo seu bloqueio, ocasionando interrupção do projeto e do processo. Apesar disto, não há mais obstáculos, uma vez que a oferta já está pronta, sendo apenas necessário adaptar com o objetivo de atender a demanda. (VILLA VERDE, 2014)
Prof. Almério M. Araújo	não acredito que haja obstáculo. Pode ter inexperiência, pode ter alguma insegurança, uma preocupação se há algum risco . Acho que, quando você tem essa preocupação, tá muito mais associado a questões legais. Se vou desenvolver um projeto com outro país, quais são os caminhos pra fazer algo que possa ferir essa e aquela legislação? Acho que não existe resistência. Existe, talvez, um temor de fazer algo novo e que isso possa ferir algum aspecto legal. (ARAÚJO, 2014) (...) o fato de não ser uma experiência consolidada no plano da educação profissional cria dificuldade. Quer dizer, como é que você calcula o custo disso, quais são as pessoas? Porque um projeto de cooperação internacional é sempre algo que você justifica pelo ganho futuro, não é uma coisa imediata. Então requer um planejamento mais consciencioso e melhor pensado, pois envolve custos. (ARAÚJO, 2014)
André F. Bueno	Eu acho que hoje as principais situações enfrentadas neste sentido é a burocracia. A gente precisava, hoje. de uma flexibilização maior da nossa legislação, principalmente do que tange as nossas parcerias internacionais. Tem parceria internacional que necessita de apoio do governador, necessita de autorização do Itamarati, do Senado, então você acaba travando . É uma coisa tão simples, tão corriqueira. A burocracia, ela podia ser diminuída neste processo. (BUENO, 2014) Esta talvez seja o maior obstáculo que a gente tenha hoje em dia. (BUENO, 2014)

Antônio A. Covello	<p>Vem algum país aí que queira fazer um convênio conosco, alguma coisa conosco que não tá na finalidade, mas eu não vejo como obstáculo. Acho até que possa prender um pouco a questão jurídica. (COVELO, 2014)</p> <p>No momento a gente não vem sentindo obstáculos porque são poucos ainda. Quando tem uma relação mesmo, é lógico que vai trazer mais tarde algum obstáculo. No momento que você vai precisar fazer alguma avaliação lá na Espanha, e não tem dinheiro, passa a ser um obstáculo. Você precisar ir ao país para fazer as reuniões, ver as aplicações do convênio se as obrigações estão sendo cumpridas, do acordo, né? Mas eu não acho que a gente tem elementos para falar para você “é obstáculo”. (COVELO, 2014)</p>
Heloisa Spada	<p>A falta de uma política ou uma estratégia para ser bem definida como você colocou aqui, isso eu acho que é um empecilho... (SPADA, H., 2014)</p> <p>Tudo isso teria que andar par a par, teria que andar tudo junto pra que as coisas surtissem efeito mais rapidamente (...) vão causando uma demora nesse processo. A gente sabe que o objetivo maior é o aluno, então muitas vezes a parte burocrática acaba prejudicando o aluno. Deveria ter mais atenção com relação à essa questão. (SPADA, H., 2014)</p>

APÊNDICE L – PROPOSTA PARA MODELO DE GESTÃO PARA O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA COORDENADORIA DE ENSINO TÉCNICO DO CENTRO PAULA SOUZA

A sociedade contemporânea cada vez mais, exige da administração pública uma prestação de serviços voltada para o alcance de resultados, ou seja, as organizações devem ser eficientes além de eficazes e ainda necessitam comprovar a efetividade dos programas e resultados das ações da administração pública. O consumidor de forma geral tem se apresentado cada vez mais exigente e isto não se diferencia quando se trata de serviços públicos pois permeia a exigência de transparência e ética, em um contexto de crescente escassez de recursos além da necessidade de aproximação do usuário, o que aponta a necessidade de descentralização dos serviços, ocasionando uma nova ordem no sentido de modernização do modelo de gestão pública.

Nas organizações privadas este cenário já se encontra consolidado, porém na gestão pública ainda significa um longo caminho a percorrer no que tange as mudanças necessárias a serem executadas por estas organizações.

A cultura legalista, patrimonialista e clientelista são condicionantes geradoras de um ambiente complexo e desafiador para a gestão nas organizações públicas. Outras questões são as barreiras à mobilidade funcional e as estruturas organizacionais rígidas que impedem a máquina pública de obter um padrão de qualidade e de agilidade dos serviços prestados, acarretando em carreiras muitas vezes sem realização e reconhecimento profissional.

Construção do Processo de Internacionalização da Coordenaria do Ensino Médio e Técnico do Centro Paula Souza

O Projeto Gestão do Processo de internacionalização da Coordenaria de Ensino Médio e Técnico – CETEC, desenvolvido pelo Centro Paula Souza, tem a proposta de realizar o gerenciamento do processo de internacionalização da CETEC, que se concretizará por meio de proposição e desenvolvimento de ações com instituições parceiras nacionais e internacionais que já possuam

acordo de cooperação em vigência com o Centro Paula Souza ou ainda que estejam em processo de negociação.

Esta proposta será pautada na articulação com a comunidade nacional e internacional, preferencialmente da educação profissional, com possibilidades de realizar as seguintes ações: proposição de assinatura de acordos de cooperação, realização de programas de capacitação docente, planejamento de missões exploratórias, elaboração de materiais didáticos, divulgação da FETEPS 2015, publicações conjuntas, eventos e seminários, estudos comparados de currículos, ou mesmo, de cursos à distância, entre outras demandas.

Para tanto, será necessário a construção de um ambiente virtual para ampliação da interação com as instituições parceiras, bem como, divulgar os acordos e convênios de cooperação internacional, firmados entre o Centro Paula Souza e instituições de ensino estrangeiras, além de também informar sobre as boas práticas de cooperação internacional, disponibilizar artigos publicados em cada convênio, divulgar os projetos de instituições estrangeiras participantes da FETEPS, bem como a regulamentação e os procedimentos para cooperação internacional.

Com esta perspectiva de construção do processo de internacionalização da Unidade de Ensino Médio e Técnico do Centro Paula Souza, se faz necessária, por estabelecer a sistematização do processo para construção de uma cultura de internacionalização, uma vez que a instituição tem como seu princípio norteador a construção do conhecimento.

Utilizamos a análise SWOT como instrumento de análise do ambiente interno do Centro Paula Souza buscando as forças e fraquezas, e do ambiente externo para analisar as oportunidades e ameaças relativos ao processo de internacionalização da CETEC.

Com os resultados da análise SWOT, identificamos que as forças estão mais baixas que as fraquezas, neste sentido o projeto está deficiente no quesito fraqueza, o que se por um lado preocupa por ser grande o desvio, porém por outro nos dá segurança, devido a este diagnóstico apontar oportunidades de melhoria e depender apenas da reorganização estrutural do

projeto. Quanto as oportunidades e ameaças, que são quesitos relativos ao cenário externo da instituição, observamos que as oportunidades estão em maior número, o que se entende que um alinhamento será necessário para obter melhores resultados.

APENDICE M - PROPOSTA DE ANÁLISE SWOT

FATORES INTERNOS

Forças	50	Fraquezas	80
O Centro Paula Souza é uma instituição reconhecida no mercado	10	ausência de linhas bem definidas para a cooperação	10
A instituição incentiva a construção de diferencial inovador	10	Necessidade de materializar as propostas recebidas	10
A Cetec Capacitações possui equipe altamente especializada	7,5	Soluções de TI para o projeto	10
O Projeto de cooperação internacional está em expansão	7,5	Definição clara dos processos para elaboração de planos de ação	10
Produção de boas soluções para educação profissional	7,5	Definição dos especialistas que irão desenvolver projetos internacionais	10
Amplitude de atuação privilegiada	7,5	Não há equipe de trabalho no projeto de cooperação internacional	7,5
		Capacitação para desenvolver trabalhos internacionais	7,5
		Recursos financeiros escassos	5
		Ausência de infraestrutura	5
		Clareza no benefício da cooperação internacional	5

FATORES EXTERNOS

Oportunidades	32,5	Ameaças	22,5
Possibilidade de parcerias estratégicas	7,5	Definição de áreas estratégicas da cooperação internacional	10
Agências de fomento	7,5	Ausência de uma política institucional para cooperação internacional	7,5
Ampliação da visibilidade internacional da instituição	7,5	variação cambial	5
Explorar novas instituições	5		
Alavancagem da imagem institucional	5		

CRUZAMENTO DE DADOS E PLANO DE AÇÃO

Forças x Oportunidades

Força: O Centro Paula Souza é uma instituição reconhecida no mercado

Oportunidade: Possibilidade de parcerias estratégicas

Plano de ação:

--Elaboração de planos de trabalho com as instituições internacionais

Força: A instituição incentiva a construção de diferencial inovador

Oportunidade: Explorar novas instituições

Plano de ação:

--Fomentar a cooperação internacional ofertada e recebida

Força: A Cetec Capacitações possui equipe altamente especializada

Oportunidade: Alavancagem d imagem institucional

Plano de ação:

-- Transformar os planos de trabalho internacionais em projetos para serem desenvolvidos pelos especialistas da CETEC

Força: O Projeto de cooperação internacional está em expansão

Oportunidade: Agências de fomento

Plano de ação:

-- Explorar as possibilidades de financiamento de projetos

Forças x Ameaças

Força: O Centro Paula Souza é uma instituição reconhecida no mercado

Oportunidade: Ausência de uma política institucional para cooperação internacional

Plano de ação:

--Estabelecer uma diretriz para cooperação internacional na CETEC

Força: A instituição incentiva a construção de diferencial inovador

Oportunidade: Definição de áreas estratégicas da cooperação internacional

Plano de ação:

-- Definir áreas estratégicas para a cooperação internacional na CETEC

Força: A Cetec Capacitações possui equipe altamente especializada

Oportunidade: Definição de áreas estratégicas da cooperação internacional

Plano de ação:

-- Transformar os planos de trabalho estabelecidos na cooperação internacional em projetos para serem desenvolvidos pelos especialistas da CETEC

Força: O Projeto de cooperação internacional está em expansão

Oportunidade: Definição de áreas estratégicas da cooperação internacional

Plano de ação:

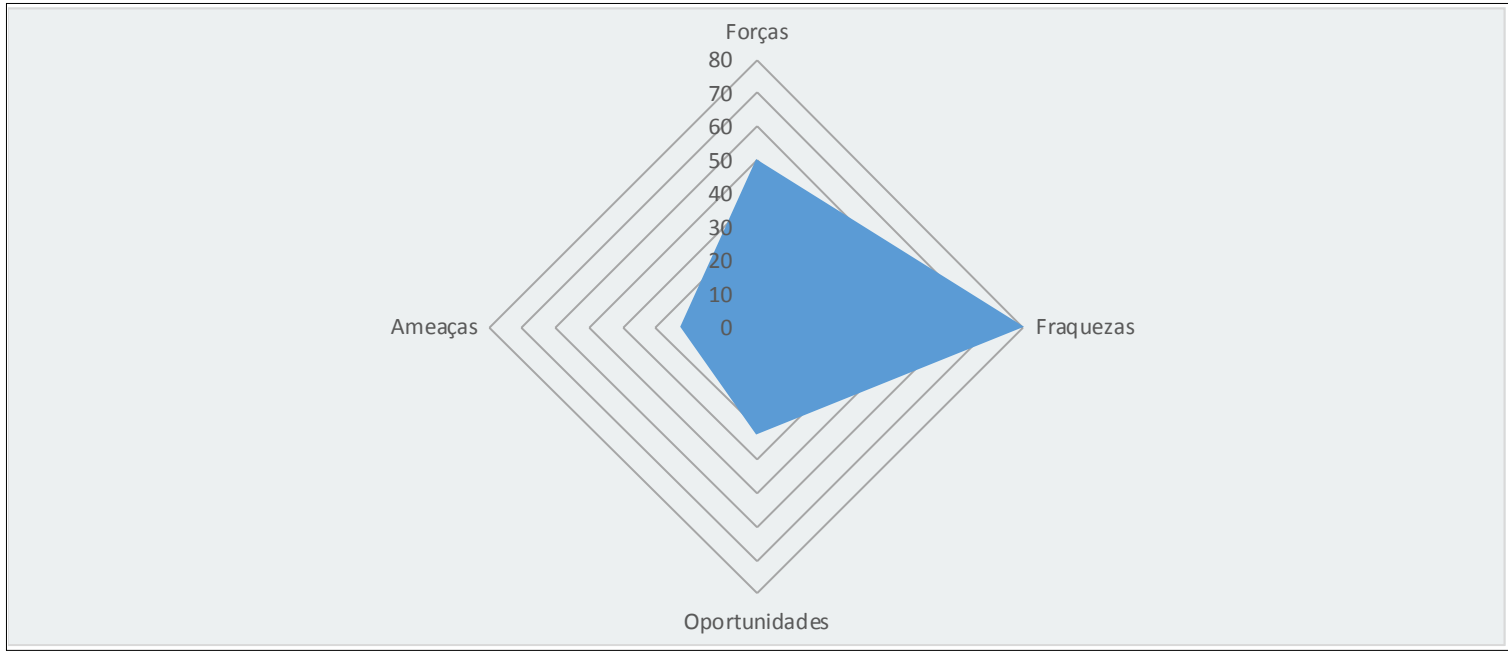
-- Estruturar o projeto para o crescimento

Fraquezas x Oportunidades

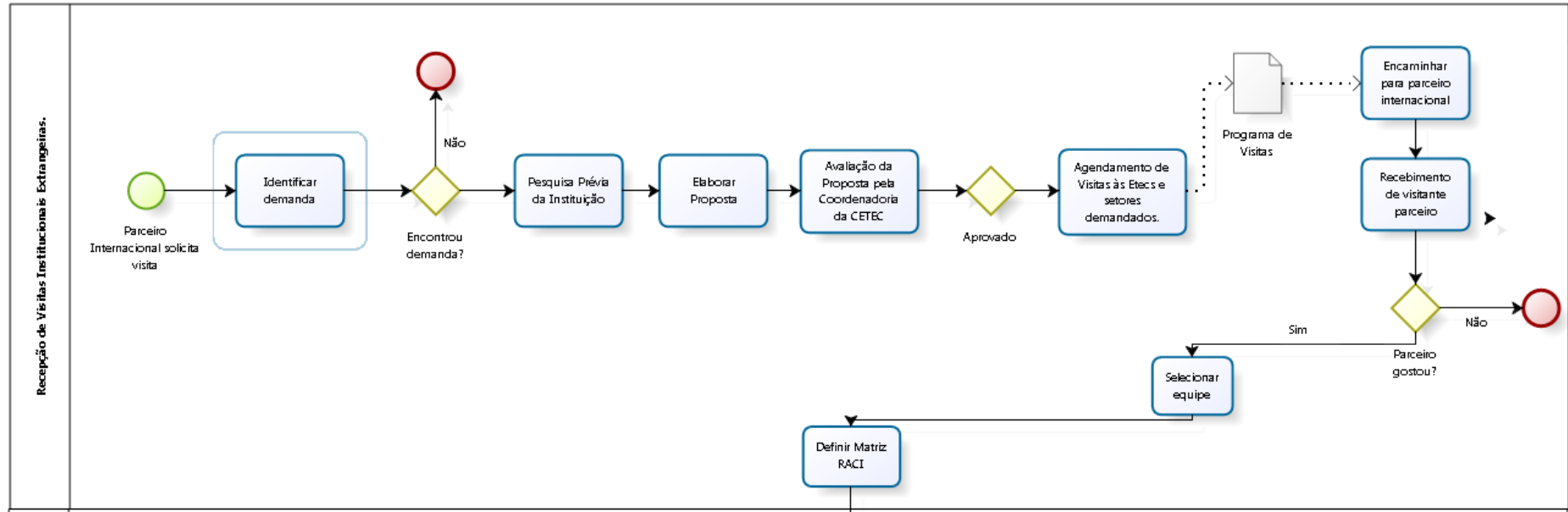
Força:	ausência de linhas bem definidas para a cooperação	Plano de ação:
Oportunidade:	Alavancagem da imagem institucional	-- Estruturar a exposição da imagem institucional para as instituições internacionais
Força:	Necessidade de materializar as propostas recebidas	Plano de ação:
Oportunidade:	Possibilidade de parcerias estratégicas	-- Organizar projetos internacionais para os especialistas da CETEC
Força:	Soluções de TI para o projeto	Plano de ação:
Oportunidade:	Ampliação da visibilidade internacional da instituição	-- Construção do site da Cooperação internacional da CETEC
Força:	Definição clara dos processos para elaboração de planos de ação	Plano de ação:
Oportunidade:	Explorar novas instituições	-- Ampliar os projetos com instituições internacionais

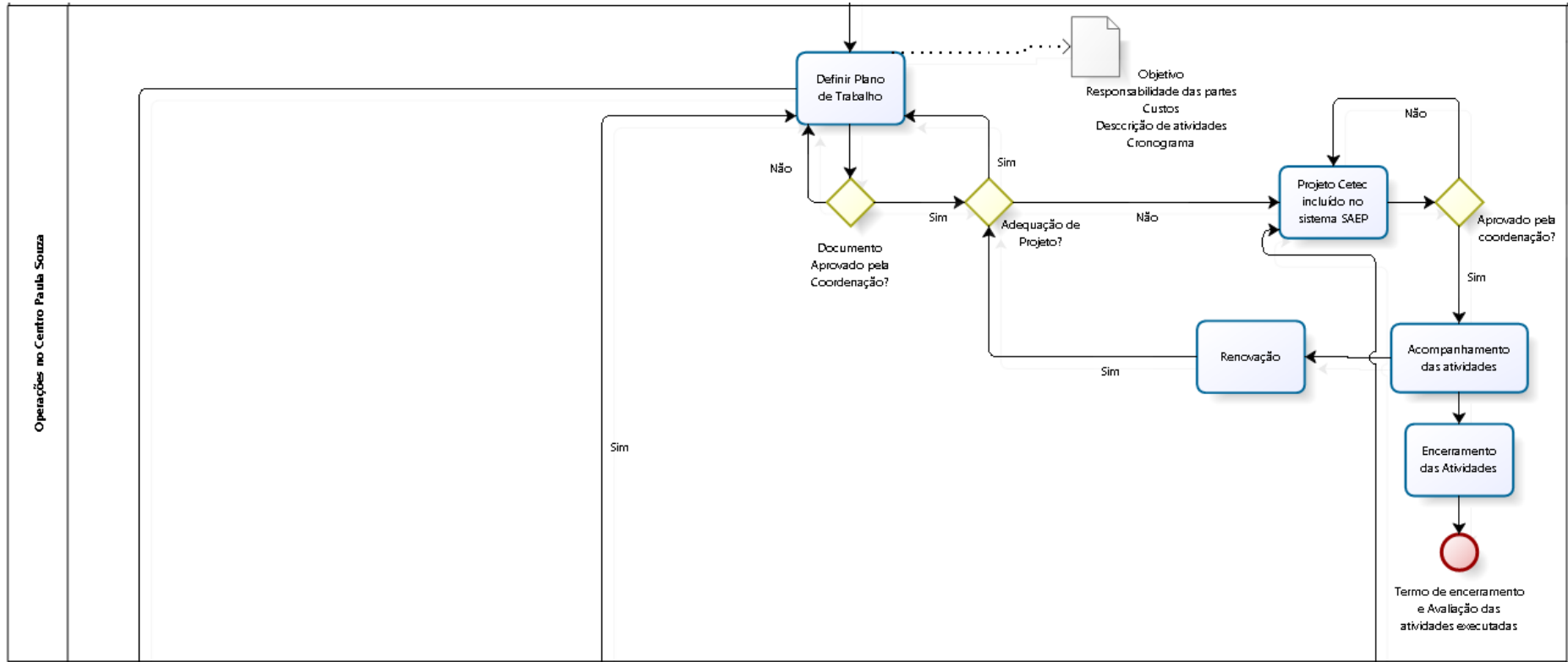
Fraquezas x Ameaças

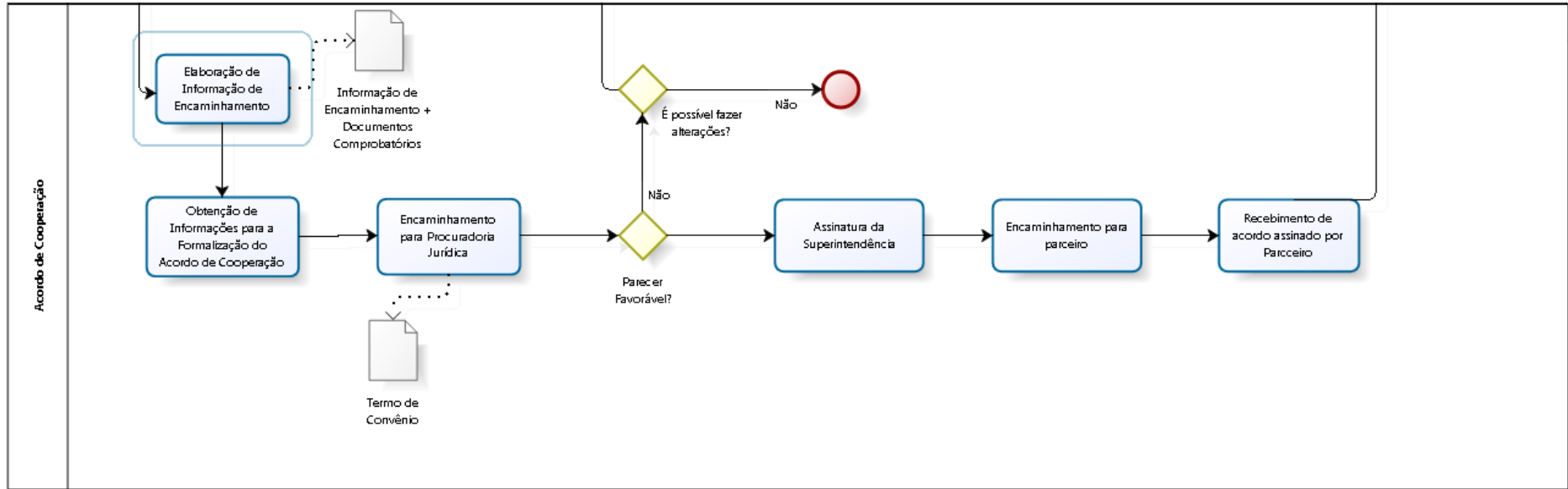
Força:	ausência de linhas bem definidas para a cooperação	Plano de ação:
Oportunidade:	Definição de áreas estratégicas da cooperação internacional	-- Estruturar a exposição da imagem institucional para as instituições internacionais
Força:	Necessidade de materializar as propostas recebidas	Plano de ação:
Oportunidade:	Definição de áreas estratégicas da cooperação internacional	-- Organizar projetos internacionais para os especialistas da CETEC
Força:	Soluções de TI para o projeto	Plano de ação:
Oportunidade:	Ausência de uma política institucional para cooperação internacional	Construção do site da Cooperação internacional da CETEC
Força:	Definição clara dos processos para elaboração de planos de ação	Plano de ação:
Oportunidade:	Ausência de uma política institucional para cooperação internacional	-- Estruturar a ampliação dos projetos com instituições internacionais



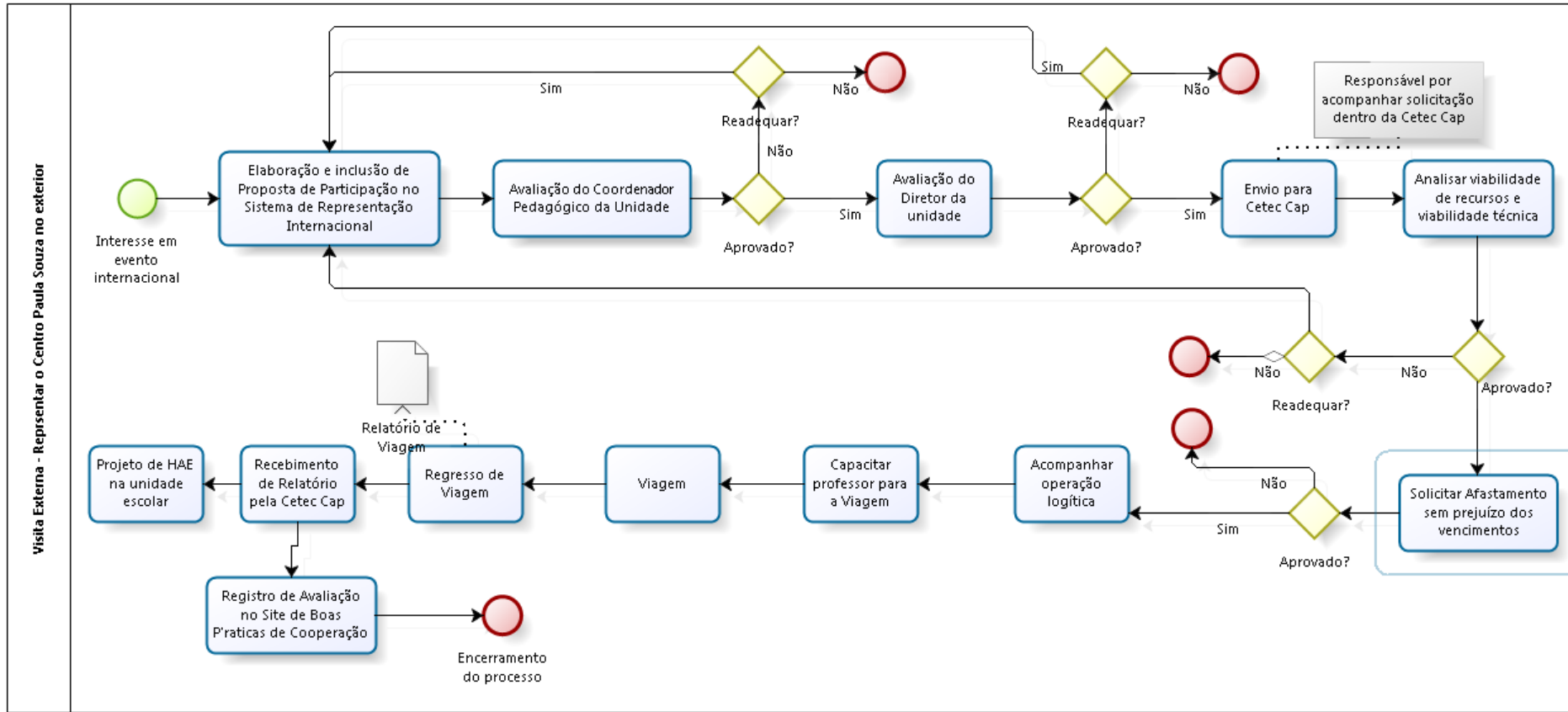
APENDICE N - PROPOSTA DE FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO PARA A CETEC-CAP



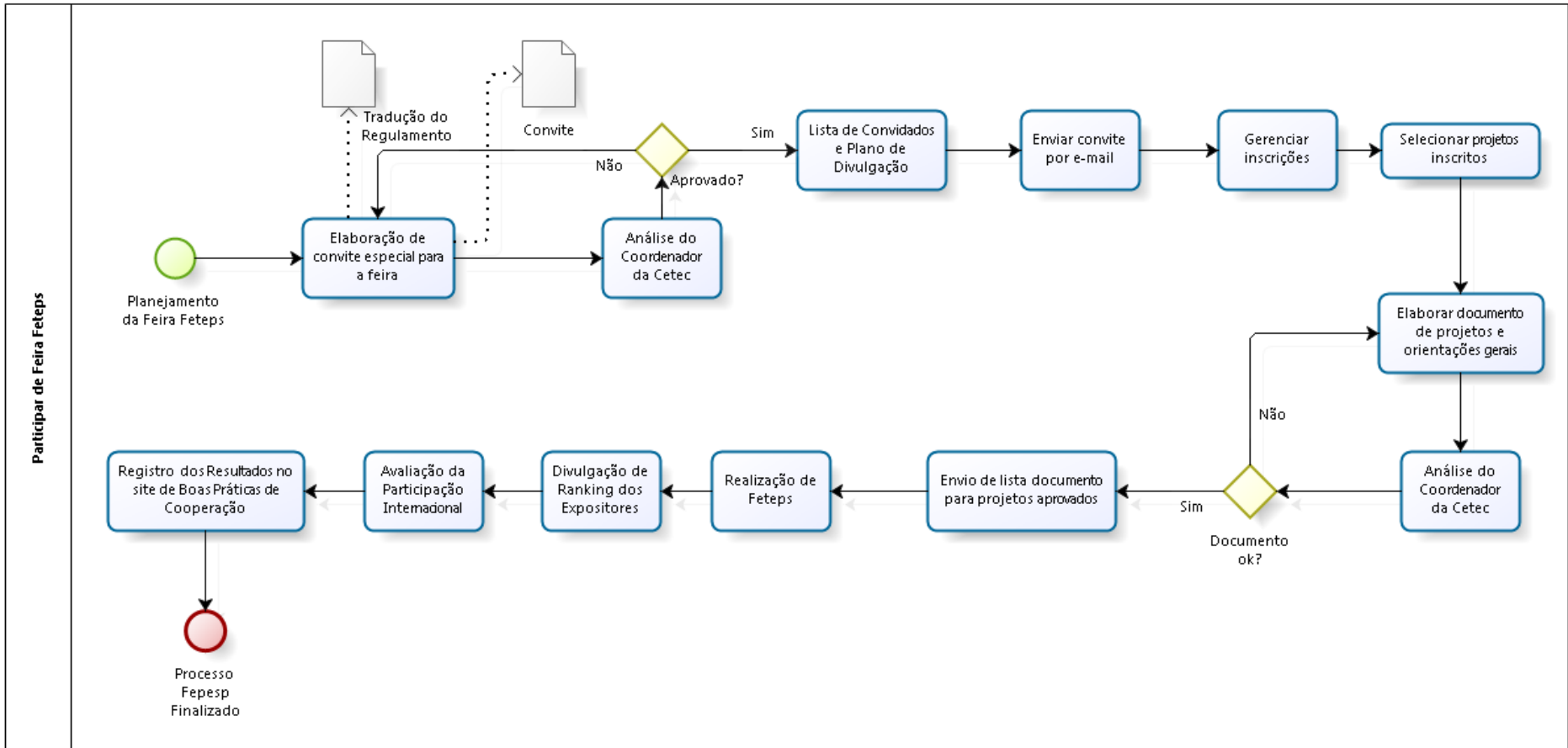




APENDICE O - PROPOSTA DE FLUXOGRAMA DO PARA REPRESENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO NO EXTERIOR



APENDICE P - PROPOSTA DE FLUXOGRAMA DA FETEPS E PARTICIPANTES EXTRANGEIROS



ANEXO A – DOCUMENTO DE CRIAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAL DO SENAI-SP



COMUNICADO

CÓDIGO
CO – 23/10

FOLHA
01/01

O Diretor Regional do Departamento Regional de São Paulo, do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI, Walter Vicioni Gonçalves, no uso de suas atribuições regulamentares, e

Considerando:

- o o quanto disposto na Resolução RE-10/10, de 26/5/2010, que altera a estrutura organizacional da atividade-fim do SENAI-SP – cria a Diretoria de Relações Externas,

COMUNICA

A designação, a partir de 1º/6/2010, em caráter interino, do Sr. *Roberto Monteiro Spada* como Diretor da Diretoria de Relações Externas do SENAI-SP.

São Paulo, 31 de maio de 2010.

Walter Vicioni Gonçalves
Diretor Regional

EMENTA: Designa, em caráter interino, Diretor da Diretoria de Relações Externas do SENAI-SP.

**RESOLUÇÃO**CÓDIGO
RE-10/10FOLHA
01/01

O Diretor Regional do Departamento Regional de São Paulo, do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI, Walter Vicioni Gonçalves, no uso de suas atribuições regulamentares, e

Considerando:

- a) a importância do relacionamento com instituições nacionais e internacionais para a permanente atualização tecnológica das atividades de ensino e prestação de serviços do SENAI-SP;
- b) o incremento e a diversificação dos serviços de assistência técnica e tecnológica ofertados às empresas industriais;
- c) a necessidade de ajustar a estrutura organizacional da Entidade, com vistas a responder qualitativamente às demandas apresentadas,

RESOLVE

1. Criar a Diretoria de Relações Externas, diretamente subordinada à Diretoria Regional do SENAI-SP, com as atribuições constantes do Anexo I, parte integrante desta Resolução.
2. Implantar a nova estrutura organizacional da atividade-fim do Departamento, de acordo com o organograma constante do Anexo II, parte integrante desta Resolução.
3. Esta Resolução tem efeito a partir de 1º de junho de 2010, revogadas as disposições em contrário.

São Paulo, 26 de maio de 2010

Walter Vicioni Gonçalves
Diretor Regional

EMENTA: Altera a estrutura organizacional da atividade-fim do SENAI-SP – cria a Diretoria de Relações Externas.



Resolução RE-10/10, de 26/5/2010 – Anexo I

Diretoria de Relações Externas

Atribuições

- ♦ Promover a articulação do SENAI-SP com instituições, empresas e organismos governamentais e privados, para parceria e intercâmbio nas áreas de formação profissional, ciência e tecnologia.
- ♦ Colaborar com o Departamento Nacional do SENAI na articulação de políticas de cooperação técnica nacional e internacional.
- ♦ Dar suporte, em articulação com o Departamento Nacional, na promoção das relações externas do Governo Brasileiro, na área de cooperação técnica prestada a outros países.
- ♦ Participar do planejamento, organização e realização das atividades relacionadas a competições que visem ao aprimoramento da educação profissional e tecnológica, da inovação e da transferência de tecnologias industriais.