

# Fatores-chave de sucesso no processo de internacionalização das escolas de administração

Neusa Maria Bastos F. Santos\*

## Resumo

Neste artigo enfatiza-se que os esforços direcionados para a internacionalização das Escolas de Administração podem ser melhor conduzidos se houver atenção, por parte dos dirigentes acadêmicos, para alguns elementos-chave tais como: capacidade financeira, internacionalização do currículo, corpo docente e corpo discente, elos com a comunidade e intercâmbios com centros internacionais.

*Palavras-chave:* globalização, escolas de administração, desenvolvimento organizacional.

## Abstract

*This article emphasizes that the efforts which are directed to the internationalization of Business Schools can be better led if academic leaders pay attention to some key elements such as: financial resources, internationalization of the curriculum, professors and students, links with the community and exchange with International Centers.*

*Key words:* globalization, business school, organizational development.

---

\* Professora Titular da FEA/PUC-SP. Doutora e mestre pela FEA/USP. A autora é pesquisadora do CNPq e, em 1996, foi Visiting Professor na McGill University – Montreal – pelo intercâmbio “Faculty Research Program”, promovido pela Embaixada do Canadá e apoiado pelo ICCS – International Council for Canadian Studies.

## Introdução

Do ponto de vista da perspectiva da empresa, a condição de globalização implica a maximização de benefícios a partir da busca da melhor localização de suas atividades em nível mundial, associada à padronização dos produtos e ao desenvolvimento de vantagens comparativas. As estratégias globais levam à procura da redução de custos, à especialização das linhas de produção, estabilidade e controle de qualidade crescente na oferta, o que leva à crescente eficiência e maior grau de competitividade (Albavera, 1994).

Enquanto em um passado recente a estratégia das empresas transnacionais consistia, freqüentemente, em replicar uma versão da firma original em pequena escala nos países onde se instalavam, o atual modelo organizacional tende a localizar operações – de produção, abastecimento, publicidade, assessoramento jurídico, contabilidade, auditoria, controle e administração de estoques, pesquisa e desenvolvimento de produtos e processos, etc. – em diferentes territórios ao redor do mundo.

O novo sistema de produção “flexível” procura localizar cada função corporativa no lugar mais conveniente, de modo a aproveitar as vantagens comparativas de cada território. A escolha da combinação ótima de localizações segundo funções ou operações equivale à construção de vantagens na medida em que permite: (a) assegurar fornecedores com insumos mais baratos, de melhor qualidade e/ou mais próximos dos centros de produção; (b) situar plantas produtoras em localidades estratégicas com relação aos principais centros de venda e/ou consumo de seus produtos; (c) usar tecnologias mais convenientes, independentemente da origem nacional das mesmas, etc. Tudo isso equivale a tentar armar um quebra-cabeças gigantesco, em que a figura que se busca, tanto como a localização das peças, pode variar segundo as conveniências de uma estratégia corporativa destinada a assegurar competitividade e rentabilidade para a organização.

Para Baumann (1996), com o aumento dos custos de pesquisa e desenvolvimento decorrentes dessa nova realidade empresarial, e a simultânea redução do ciclo de vida dos produtos, passou a ser racional a busca de parceiros para compartilhar os gastos e riscos tecnológicos, comerciais e financeiros, mediante novas formas de investimento. A participação acionária direta, que caracterizava os fluxos de investimento direto externo até então, passa a ser cada

vez mais substituída por novas formas associativas, que permitem a redução de custos das empresas.

É nesse cenário que as empresas estarão competindo globalmente em termos de qualidade de seus produtos, inovação, custo, distribuição e segmento de mercado, tendo como principal eixo de sustentação os recursos humanos e seus líderes de base. Cabe aqui, mais uma vez, lembrar que a educação e, sobretudo, a formação de administradores e gestores competentes têm sido reconhecidas, em todo o mundo, como uma das condições sistêmicas mais importantes para a competitividade organizacional, especialmente em ambientes econômicos caracterizados pela globalização.

As empresas eficazes e bem-sucedidas estarão, certamente, buscando pessoas para a formação de equipes, que contemplem os seguintes atributos:

*Visão global* – refere-se à habilidade do líder em saber tomar decisões em um contexto de mudança e complexidade geopolítica, econômica e cultural. Requer conhecimento, capacidades analítica e intelectual para delinear problemas, definir e implementar as ações apropriadas.

*Liderança global* – reflete o comportamento do líder que efetivamente sabe:

- mostrar respeito pelas diferenças culturais;
- comunicar-se bem com pessoas de outras culturas;
- entender as questões políticas globais;
- compreender as questões econômicas globais;
- encorajar o desenvolvimento de posturas globais nos outros e para si mesmo.

*Equipe global* – líderes globais devem ser capazes de reunir, conduzir e mobilizar times de colaboradores de culturas diferentes para trabalhar em questões diversificadas, relativas, por exemplo, ao desenvolvimento de novos produtos e serviços.

*Redes de informação global* – um atributo essencial do líder global é sua habilidade de identificar, ligar e criar redes de trabalho para adquirir informações, tomar decisões e influenciar pessoas em todo o mundo.

*Cidadania global* – membros de uma organização global devem ter uma postura de preocupação com as questões ambientais e humanas. Cada vez mais, no mundo todo, os problemas do lixo industrial, da poluição tóxica, dos recursos não recicláveis e do efeito estufa devem ser discutidos e repensados no contexto empresarial. Da mesma forma, devem ser incluídos os aspec-

tos concernentes à educação, moradia, saúde, nutrição e distribuição de riqueza. Todos esses desafios traduzem a importância e o papel ético-social da instituição perante a sociedade em que se insere.

Dentro desse mercado global, com destaque especial à própria economia, às organizações e às lideranças individuais, vão surgindo novos espaços e papéis a serem desempenhados pelos diferentes tipos de sistemas, que também se tornam agentes diretos ou indiretos da globalização. Nesse caso, urge que se incluam as universidades e as escolas de administração, pois não há dúvida de que:

- os aspectos internacionais dos negócios afetarão alunos formados em administração e/ou em outras áreas de conhecimento;
- muitos se envolverão em negócios internacionais no decorrer de suas carreiras;
- muitos irão precisar de conhecimento aprofundado de história, política, literatura, arte, cultura, religião e língua, em complemento às matérias ligadas às funções dos negócios;
- muitos precisarão se distanciar do pensamento conservador.

Esses pontos devem servir de reflexão para aqueles que têm interesse no tema, visando buscar respostas para algumas indagações, do tipo: Como a comunidade de ensino irá responder a essas mudanças? Quais são as implicações deste novo ambiente global no ensino de administração de empresas? Que tipos de especialização os alunos formados irão precisar, para ajudar as empresas a se prepararem para a competição global?

Essas questões acabam por nos remeter ao processo de internacionalização das escolas de administração, foco principal deste trabalho. Seja falando de um indivíduo ou de uma organização, é bom lembrar que a internacionalização deve ser sempre vista como um processo de mudança cultural gradativa, que poderá ser acelerado com a intervenção ou um programa adequado de ações administrativas e/ou acadêmicas. Como alcançar o objetivo da internacionalização é uma decisão que também vai depender da própria estrutura organizacional existente, da missão, das finanças, da história passada, da experiência e da política da instituição.

## Fatores-chave de sucesso no processo de internacionalização das escolas de administração

Convém dar destaque ao fato de que a formulação de uma estratégia geral e a definição de uma agenda para guiar os passos na internacionalização são dois fatores importantes. Tal postura requer que a internacionalização seja adotada como um objetivo institucional legítimo e refletida no estabelecimento da sua missão. Isso também significa que existe um compromisso da alta administração com esses objetivos. Em complemento, é recomendável que um ou mais “agentes de mudança” surjam na instituição para dar suporte e encorajamento ao esforço desenvolvido. Os agentes de mudança podem alimentar esses esforços, motivando, facilitando e proporcionando visão e liderança ao processo.

Os esforços para internacionalizar um programa de administração podem ser melhor conduzidos se houver atenção, por parte de seus dirigentes, para alguns elementos-chave, que passaremos a descrever a seguir.

**1. Capacidade financeira** – Os recursos financeiros são essenciais para se implementar as várias iniciativas, incluindo o desenvolvimento profissional do corpo docente da faculdade, mediante viagens, cursos, palestras, etc. Sem um nível mínimo de suporte financeiro, o esforço será prejudicado. Em complemento à procura interna de recursos, uma instituição pode buscar apoio externo. Isto pode ser assegurado pela comunidade, por associações da indústria e comércio e por órgãos do governo estadual ou federal, entre outras iniciativas.

**2. Internacionalização do currículo** – Um plano abrangente para a internacionalização também deve levar em conta os aspectos do currículo. Os itens principais incluem a preparação e a aquisição de material de ensino, a formação de biblioteca, a integração do treinamento de línguas estrangeiras aos programas de administração e a escolha do currículo. Uma das melhores estratégias para internacionalizar o currículo é a da *infusão*. O conceito de infusão é muito simples e significa introduzir uma dimensão comparativa internacional de outras culturas no currículo dos atuais cursos.

Rugman (1990), da Universidade de Toronto, no Canadá, propõe a chamada “*matriz de internacionalização*”, que possui dois eixos, como proposta para análise curricular. No eixo vertical tem-se as disciplinas acadêmicas oferecidas e no eixo horizontal são identificados os diferentes aspectos da internacionali-

zação, conforme é mostrado na figura 1. Do encontro das linhas e colunas surgem as opções viáveis.

Ainda com relação ao currículo deve-se destacar que em um programa global dois blocos de disciplinas são relevantes: um com relação ao *ambiente* dos negócios e outro referente à *administração*. A título de proposta poder-se-ia ter:

- Ambiente dos negócios internacionais
  - Papel do governo (políticas governamentais)
  - Mecanismos de transição internacional/ambiente monetário internacional
  - Sistema legal internacional (direito/leis/legislação)
  - Instituições internacionais (multinacionais, transnacionais e globais)

Figura 1 – Matriz de internacionalização

Negócios Internacionais Disciplinas Acadêmicas	Ásia-Pacífico/ Japão/ Países Industrializados	Comunidade Europeia/ Leste Europeu	Terceiro Mundo/ América Latina	E.U.A./ Canadá	Teoria das Multinacionais/ Competitividade Internacional	Alianças Estratégicas/ Redes de Informação
Finanças/Contabilidade	1	2	3	4	5	6
Economia de Empresas	7	8	9	10	11	12
Administração/ Comportamento Organizacional/RH	13	14	15	16	17	18
Estratégia e Políticas Organizacionais	19	20	21	22	23	24
Marketing	25	26	27	28	29	30
Sistema de Informações/ Produção/ Outros	31	32	33	34	35	36

- Administração dos negócios internacionais
  - Ações funcionais no contexto internacional
  - Estratégia global
  - Cultura organizacional
  - Teoria dos negócios internacionais (alianças estratégicas, *joint-ventures*, contratos de licença)
- Material de apoio: um levantamento detalhado de fontes bibliográficas, relacionadas à área de “International Business” foi realizado na biblioteca da Escola de Administração da McGill University<sup>1</sup> (Canadá). Como sugestão para a formação desse conhecimento tem-se:

1. A autora agradece a assistência que lhe foi prestada pela equipe de apoio da Howard Ross Library.

### General Business Journals

*Harvard Business Review*  
*California Management Review*  
*Sloan Management Review*  
*Business Horizons*  
*Long Range Planning*  
*Journal of Business Research*

### International Business Journals

*Journal of International Business Studies*  
*Columbia Journal of World Business*  
*International Executive Journal*  
*Transnational Corporations*  
*Detroit Journal of Multinational Business*  
*Scandinavian International Business Review*  
*Management International Review*  
*European Business Journal*  
*European Management Journal*  
*Essays International Business*  
*International Trade Journal*  
*Issues in International Business*  
*Journal of South Asia Business*  
*Journal of Global Business*  
*Journal of Teaching in International Business*

### International/Functional Journals

#### (a) Finance:

*Journal of International Financial Management and Accounting*  
*Global Finance Journal*  
*Journal of International Finance*  
*Journal of International Finance, Institutions, and Money*  
*Journal of Multinational Financial Management*

#### (b) Management:

*International Comparative Management*  
*International Studies of Management & Organizations*  
*International Journal of Human Resource Management*  
*International Journal of Commerce and Management*

(c) *Marketing:*

*International Marketing Review*

*Journal of Global Marketing*

*Journal of International Consumer Marketing*

*International Journal of Retailing*

*Journal of Euromarketing*

(d) *Management Information System:*

*European Journal of Information Systems*

*International Information Systems*

Foreign Country Specific Journals (English Language)

*Vikalpa (India)*

*Hong Kong Journal of Business Management*

*British Journal of Management*

*Cursos de língua estrangeira:* para que sirvam como parte de uma efetiva estratégia de internacionalização, eles devem ensinar mais do que simplesmente gramática e literatura. Devem também mostrar e transmitir ao aluno a cultura, a geografia, a política e a história do país, em complemento às matérias referentes à administração.

3. **Internacionalização do corpo docente** – O desenvolvimento do corpo docente é a chave para a internacionalização das escolas de administração de empresas. As áreas que tendem a ser mais atingidas no processo incluem *marketing*, economia, produção, estudos de organização e finanças. Outras áreas, tais como as de gerenciamento, sistemas de informação, microeconomia em geral, são de menor prioridade. Apesar disso, há uma concordância geral entre os estudiosos que o conhecimento e a especialização internacional devem ser um componente essencial do ensino em todos os campos funcionais.

Algumas sugestões úteis, de ordem prática, podem ser elencadas com relação ao corpo docente:

1<sup>a</sup>) *Legitimar a internacionalização* tendo professores realmente comprometidos e respeitáveis nas áreas funcionais trabalhando com problemas internacionais. Uma solução pode ser uma disciplina em esquema de rotatividade para um professor visitante, que dê cursos e desenvolva pesquisas no âmbito internacional;

2<sup>a</sup>) Dar aos professores uma certa *vivência com a internacionalização*. Mesmo uma experiência internacional limitada pode alargar os horizontes de um



indivíduo e desenvolver nele interesses e compromisso com os assuntos internacionais. Viajando ao exterior e tendo oportunidades de fazer pesquisas em outros países, mesmo em estadias de curta duração, o indivíduo pode começar a desenvolver o tipo de especialização e de conhecimento que a faculdade precisa para internacionalizar seu ensino e sua pesquisa;

3ª) Ter o *apoio e o suporte da alta direção* bem como uma estrutura internacional do tipo “guarda-chuva”. Esse centro ou setor deverá planejar programas de intercâmbio e canalizar recursos para encorajar a internacionalização do corpo docente por meio da chance de ensinar, pesquisar e trabalhar no exterior;

4ª) Identificar um *“agente de mudança”* pode ser muito útil e o processo deve ser facilitado designando-se um membro do corpo docente que, realmente, queira ter um forte compromisso com a internacionalização de sua escola de administração;

5ª) Sensibilizar o corpo docente sobre a necessidade de internacionalizar e mostrar a *relação positiva custo/benefício* de se investir no processo;

6ª) Atrair *corpo docente internacional* para trabalhar em pesquisa e atividades docentes, bem como envolvê-lo com o pessoal de apoio ou estudantes e professores do programa.

**4. Internacionalização do corpo discente** – Nos dias de hoje, os estudantes, freqüentemente, servem como catalisadores de mudanças. Crescendo em uma era de comunicação global, os jovens estão ansiosos por uma experiência educacional enriquecida pela internacionalização. Geralmente, eles buscam e iniciam experiências internacionais por conta própria. A discussão a seguir realça três formas principais pelas quais as experiências educacionais dos estudantes podem ser enriquecidas: os *programas de estudo em outros países*, a *internação em outros países* e a *vida estudantil*.

Desenvolvendo e expandindo opções de estudos em outros países, a atenção deve ser direcionada para a integração com o seu currículo. Orientações antes da partida e relatórios após a volta são essenciais, para garantir que os estudantes maximizem suas experiências de aprendizado fora do campus universitário. Uma das limitações dessa estratégia de internacionalização é que, mesmo na melhor das circunstâncias, ela nunca envolverá um grande porcentual do corpo estudantil.

Os empregos e/ou estágios internacionais oferecem muitas das vantagens dos programas de estudo em outros países, com a possibilidade de supe-

rar alguns dos obstáculos financeiros que freqüentemente acompanham as experiências mais tradicionais em outros países. Para implementar tal estratégia, as instituições precisam ter os recursos para estabelecer escritórios centralizados onde os estudantes possam obter as informações necessárias para se incluírem em tais programas. Considerando a probabilidade de que a demanda possa superar a oferta, e que muitos estudantes sem a habilitação necessária possam estar interessados em pleitear tais oportunidades, esses escritórios atenderão melhor o público, e com maior agilidade, se desenvolverem folhetos explicativos.

Por último, queremos fazer alguns comentários sobre a internacionalização de vida e de cultura do estudante com vistas ao enriquecimento de seu currículo acadêmico. Deve-se tirar o melhor proveito possível da oportunidade dada pelos intercâmbios, quer sejam em residências ou em repúblicas. Debates conduzidos, participação no campus com palestras ou comentários, em jantares, em entrevistas e até mesmo em eventos musicais ou teatros devem ser estimulados.

**5. Elos com a comunidade** – De certa forma, a comunidade empresarial tem sido mais rápida em reconhecer a globalização do mercado do que as escolas de administração de empresas. No entanto, tradicionalmente, não temos explorado completamente os frutos da significativa cooperação com essa comunidade de negócios. Elos com a comunidade podem ser benéficos em nossos esforços para internacionalizar. O termo “comunidade de negócios” é usado largamente para incluir grupos e associações de empresas, clubes, conselhos de classes, bem como empresas particulares. Eis algumas sugestões para a cooperação entre empresas e escola:

- as empresas podem patrocinar iniciativas curriculares, internações, programas de estudos em outros países, séries de palestras, tanto para estudantes, individualmente, como para o corpo docente (especialmente sob a forma de bolsas de estudo);
- as empresas podem ajudar a estimular a pesquisa internacional, solicitada por meio de fundos e, o que é ainda mais importante, facilitar o acesso a dados internacionais e a locais de pesquisa;
- o desenvolvimento de executivos é uma área que requer inerente cooperação entre empresas e escolas. A internacionalização dessa área é vital, pois muitos gerentes devem obter a especialização internacional que precisam para competir no ambiente global;

- além disso, é claro, as escolas de administração de empresas e as organizações podem trabalhar juntas para garantir que o ensino internacional seja valorizado no processo de recrutamento. A demanda de estudantes com aprendizado internacional irá estimular a internacionalização dos currículos e do corpo docente das faculdades.

Uma das melhores formas de se conseguir associações saudáveis e produtivas entre escola e empresas é criar um *Quadro de Assessores de Negócios*. Realmente, cada vez mais, as escolas estão estabelecendo esses grupos de assessoria e buscando insumos ou aconselhamentos relativos a itens acadêmicos mais consagrados, como o currículo. Ao se formar um quadro de assessoria de negócios, algumas questões deveriam ser levantadas, tais como: O que queremos realmente desse quadro de pessoas? É necessário ter um quadro pessoal de prestígio para fazer a instituição se destacar ou para realçar um programa acadêmico específico?

**6. Centros internacionais** – São excelentes pólos de desenvolvimento para os que estão buscando uma maior exposição global. As informações aqui apresentadas retratam tão-somente a experiência da autora durante seu programa de visita acadêmica ao Canadá e faz referências ao CIMS (Centre for International Management Studies), ao CETAI (Centre D'Études en Administration Internationale) e ao CIBS (Centre for International Business Studies).

#### Centro de Estudos de Administração Internacional CIMS/Montreal

O Centro de Estudos de Administração Internacional foi fundado pela Faculdade de Administração da Universidade McGill, durante os anos de 1989-90, com o patrocínio da Power Corporation do Canadá. O objetivo ao se criar esse centro foi conseguir uma estrutura por meio da qual fosse possível coordenar os esforços de pesquisa internacional já existentes. Além disso, também servir para estimular futuras pesquisas, racionalizar a administração dos vários projetos internacionais em desenvolvimento e acordos de intercâmbios, consolidar os conhecimentos e esforços necessários para alcançar resultados em novas iniciativas.

Em conseqüência da globalização dos negócios, a Faculdade de Administração da McGill tem desenvolvido iniciativas para ampliar a sua orientação internacional. É claro que o contínuo desenvolvimento da atividade econômica

internacional irá provocar maiores desafios para os negócios e para as instituições que virarem este século.

Ao coordenar atividades internacionais, o papel do Centro também inclui um objetivo educacional mais amplo, que é o de promover uma compreensão maior de outros sistemas e de outras culturas diferentes. O Centro está se tornando o eixo internacional da Faculdade de Administração, desenvolvendo um canal para facilitar contatos com aqueles que têm potencial de criar novos esforços.

A Faculdade de Administração reconhece que um outro tipo de gerente é necessário para operar eficazmente no ambiente globalizado de hoje, e uma das qualidades essenciais requeridas desse novo administrador é uma compreensão sempre maior dos ambientes nos quais ele interage.

Considerando que o objetivo do Centro Internacional é a educação dos estudantes de Quebec, de outras províncias do Canadá e do mundo inteiro, boas-vindas são dadas às novas oportunidades e aos contatos que possam ajudar a conseguir o atingimento dessas metas.

#### Centro para Estudos de Negócios Internacionais CETAI/Montreal

A HEC (École des Hautes Études Commerciales), tida como a primeira escola de administração do Canadá, adquiriu, através dos anos, uma reputação de liderança e de excelência. Desde sua fundação, em 1907, a HEC tem sido um posto avançado de treinamento gerencial e a origem da elite dos negócios de Quebec.

No final dos anos 60, a HEC decidiu enfatizar a administração internacional por meio da criação de cursos e seminários e envolver-se em projetos de cooperação internacional. Em 1975, com o apoio do governo federal e do governo da província de Quebec, criou o Centro para Estudos de Negócios Internacionais, conhecido pela sua sigla francesa, CETAI (Centre D'Études en Administration Internationale). Com o passar dos anos, o Centro ganhou uma invejável reputação nas seguintes áreas:

- ensino de administração internacional;
- pesquisa e divulgação nas áreas de economia, administração e mercados internacionais;
- desenvolvimento e administração de projetos e programas internacionais.

## Rede Latino-americana

As ligações do CETAI com as escolas de administração na América Latina retroagem a 1983. Por intermédio de uma variedade de atividades, o Centro criou redes de pessoas e instituições que se tornaram focos para a discussão dos problemas de negócios e administração específicos da América Latina. Por exemplo, o Centro continua a trabalhar em íntima cooperação com a Universidade de Los Andes, da Colômbia, em um programa de graduação de administração de tecnologia para gerentes de empresas.

Em 1996, o CETAI assinou um acordo de cooperação com a Fundação da Universidade de Brasília. O acordo prevê o envolvimento do CETAI no desenvolvimento da administração, mediante projetos específicos e atividades regulares, tais como treinamento de pessoal, pesquisa e publicação de artigos, relatórios e consultas técnicas. Acordos similares foram assinados com a Universidade Federal da Bahia e com a Universidade Viña del Mar, no Chile.

O número de estudantes da América Latina, na HEC, continua a crescer, especialmente nos programas de graduação. O objetivo do programa é treinar futuros membros de faculdade de administração e possibilitar pesquisas direcionadas às prioridades de desenvolvimento da América Latina.

## Centro para Estudos de Negócios Internacionais

### CIBS/Vancouver

O CIBS, que tem sua sede na UBC – University of British Columbia – foi fundado pelo Departamento de Relações Exteriores e Comércio Internacional, por meio de contribuições obtidas junto às organizações do setor privado. É dedicado à divulgação de informações relativas à administração e aos investimentos internacionais para homens de negócio, oficiais do governo, professores, pesquisadores e estudantes.

Os objetivos do CIBS são implementados por meio das seguintes atividades e programas:

- a. Coordenação e promoção de oferta de cursos em negócios internacionais e de pesquisa para estudantes;
- b. Programa para estudantes graduados que buscam educação e carreiras voltadas para os negócios internacionais;
- c. Programa básico de pesquisa patrocinado pelo Centro para estudos de negócios internacionais;

- d. Grandes projetos de pesquisas independentes, patrocinados por fontes externas e apoiados pelo CIBS;
- e. Projetos de pesquisa internacional em conjunto com órgãos exteriores, com foco nos aspectos das regiões do Pacífico asiático.
- f. Programa para desenvolver material de pesquisa para ensino de negócios internacionais;
- g. Programa para executivos em negócios internacionais, para ampliar outros projetos, que agora estão sendo oferecidos à comunidade;
- h. *Workshops* e seminários para professores, estudantes e executivos, que são desenvolvidos para facilitar a troca de informações no campo do comércio internacional;
- i. Programas de permuta e estudos em outros países, projetados para proporcionar aos estudantes da UBC oportunidades de estudar em escolas de administração no exterior ou de participarem em atividades que expandam sua experiência em outros países e outras culturas;
- j. Campus universitários em outros países, dirigidos pela Faculdade;
- k. Fornecimento de informações relativas ao mercado para aperfeiçoar o comércio internacional.

## À guisa de conclusões

A internacionalização deverá ser uma experiência enriquecedora para muitos dos envolvidos, embora, certamente, várias barreiras tenham que ser superadas na busca desse processo. Os próprios paradoxos organizacionais que envolvem a gestão acadêmica têm suas implicações de caráter forte e limitativo. Um deles é o fato de que as escolas de administração treinam executivos para as organizações, seus clientes externos, mas não dão treinamento para seus próprios professores, seus clientes internos. Um outro paradoxo a ser lembrado é que as escolas de administração apregoam a importância da estratégia organizacional, mas não fazem o seu próprio planejamento estratégico. Por último, o fato de que as escolas de administração defendem a necessidade de globalizar as organizações mas não têm incorporado, com a mesma força do discurso, dimensões internacionais nos seus currículos e entre seu corpo docente.

Com ou sem restrições, a verdade é que o atual momento aponta várias instituições na área de ensino, no Brasil e fora do País, que estão se propondo a repensar sua missão e valores culturais, a redefinir suas atividades, a redese-

nhar seus processos e a reavaliar seus resultados, com o objetivo de oferecer uma resposta mais efetiva às necessidades da sociedade e de seus clientes.

Por último, gostaríamos de aqui deixar registrado que é hora de todos nós assumirmos posturas competitivas e inovadoras, as quais não se constituem em extravagâncias dos tempos favoráveis, mas necessidades para sobrevivência em momentos de transição e mudanças globais.

## Referências bibliográficas

- ALBAVERA, F. S. (1994). *Las reformas mineras y los desafíos de la globalización*. Santiago, Chile. (LC/R 1464).
- BAUMANN, R. (1996). Uma visão econômica da globalização. In: *O Brasil e a economia global*. Rio de Janeiro, Editora Campus.
- CAVUSGIL, S. T.; SCHECHTER, M. e YAPRAK, A. (1992). *Report about the roundtable on internationalizing schools and faculty*. Michigan.
- LERDA, J. C. (1996). "Globalização da Economia e Perda de Autonomia das Autoridades Fiscais, Bancárias e Monetárias". In: *O Brasil e a economia global*. Rio de Janeiro, Campus.
- RUGMAN, A. M. (1990). *Research in global strategic management*. Vol. 1 International Business Research for the Twenty-First Century: Canada's New Research Agenda-Greenwich, Conn: JAI Press.
- SANTOS, N. M. B. F. (1994). Uma proposta para diagnosticar a cultura organizacional das Instituições de Ensino Superior. Revista *Universidade: A Busca da Qualidade*. União Social Camiliana, São Paulo, Vol. 1, nº 2, mar./abr., p. 99 a 104.