

PUCRS

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE HUMANIDADES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
LINHA DE PESQUISA: FORMAÇÃO, POLÍTICAS E PRÁTICAS EM EDUCAÇÃO

MANUIR JOSÉ MENTGES

**INTERNACIONALIZAÇÃO E ORGANIZAÇÃO EM REDE: UMA PROPOSTA PARA
A REDE INTERNACIONAL MARISTA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR**

Porto Alegre

2022

PÓS-GRADUAÇÃO - *STRICTO SENSU*



Pontifícia Universidade Católica
do Rio Grande do Sul

MANUIR JOSÉ MENTGES

**INTERNACIONALIZAÇÃO E ORGANIZAÇÃO EM REDE: UMA PROPOSTA PARA
A REDE INTERNACIONAL MARISTA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR**

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação da Escola de Humanidades da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS, como requisito para obtenção do título de Doutor em Educação.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Marília Costa Morosini

Porto Alegre

2022

Ficha Catalográfica

M549i Mentges, Manuir José

Internacionalização e organização em rede : uma proposta para a Rede Internacional Marista de Educação Superior / Manuir José Mentges. – 2022.

301.

Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Educação, PUCRS.

Orientadora: Profa. Dra. Marília Costa Morosini.

1. Organização em rede. 2. Internacionalização da educação superior. 3. Educação superior. 4. Rede Internacional Marista de Educação Superior. 5. Inovação. I. Morosini, Marília Costa. II. Título.

MANUIR JOSÉ MENTGES

**INTERNACIONALIZAÇÃO E ORGANIZAÇÃO EM REDE: UMA PROPOSTA PARA
A REDE INTERNACIONAL MARISTA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR**

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação da Escola de Humanidades da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS, como requisito para obtenção do título de Doutor em Educação.

Aprovada em: ____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a. Dr^a. Marília Costa Morosini (PUCRS)

Prof^a. Dr^a. Lúcia Maria Martins Giraffa (PUCRS)

Prof. Dr. Jorge Luis Nicolas Audy (PUCRS)

Prof. Dr. Alsones Balestrin (UNISINOS)

Prof. Dr. Jardelino Menegat (UCP)

Porto Alegre

2022

AGRADECIMENTOS

Minha gratidão a Deus pelo dom da vida, pela saúde e pelas possibilidades de contribuir na construção de um mundo melhor por meio da educação.

Agradeço aos meus familiares, aos Irmãos Maristas e colaboradores da Instituição Marista, aos meus amigos: obrigado pelo apoio, incentivo e suporte, que tornaram possível o meu desenvolvimento profissional e pessoal.

Agradeço ao Governo Geral do Instituto Marista, às lideranças das Instituições de Educação Superior Maristas e aos membros do comitê executivo ampliado. Gratidão a todos pela confiança e pela relevante contribuição e participação no percurso de investigação.

À minha orientadora, Profa. Marília Costa Morosini, agradeço a presença, as lições ensinadas, o constante suporte e apoio. Obrigado por me desafiar ao longo do percurso desta tese.

Agradeço aos professores convidados para a banca examinadora e aos professores e colegas do programa de Pós-graduação em Educação, da Escola de Humanidades da PUCRS.

"A interdependência, mais que o isolamento ou a independência, deve ser a nova normalidade para nós." (INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS, 2017, p. 7).

RESUMO

Esta tese trata da Internacionalização da Educação Superior e da organização em rede, apresentando um percurso investigativo que permitiu a construção de uma proposta para a Rede Internacional Marista de Educação Superior (RIMES). A Educação Superior, na contemporaneidade, perante as rápidas mudanças e os avanços tecnológicos, tem vivenciado transformações que afetam diretamente sua atuação e sua relação com a sociedade. Assim, as instituições são conclamadas ao protagonismo, ao seu papel inerente e de vanguarda na geração, armazenamento, disponibilidade e transferência de conhecimento, contribuindo para a inovação e o desenvolvimento da sociedade. Tendo como lócus a RIMES, cujas Instituições de Educação Superior são mantidas por diferentes unidades administrativas do Instituto dos Irmãos Maristas, fundado em 1817, na França, esta pesquisa pretendeu investigar a internacionalização e a articulação em rede. A partir das diretrizes do governo geral marista, a RIMES é convidada a construir uma proposta de organização em rede, mediante o diagnóstico de que atualmente a articulação entre suas instituições é restrita a poucas ações interconectadas, o que configura a rede numa perspectiva metafórica e com pouca efetividade. A pesquisa buscou respostas ao seguinte problema: considerando a internacionalização e a organização em rede como possibilidade de articulação e colaboração entre as instituições, que proposta de organização em rede pode ser estruturada para a RIMES? Em seus objetivos propôs-se a analisar o cenário e o contexto da Educação Superior; a aprofundar os conceitos da Internacionalização e da teoria das Redes; a apresentar histórico e composição da RIMES; e a construir uma proposta de organização em rede. Foi adotada a metodologia pesquisa-ação, promovendo o engajamento dos participantes e do pesquisador, viabilizando mudanças em contextos específicos para uma ação transformadora. Foram considerados participantes desta pesquisa o Comitê executivo ampliado e o grupo de lideranças das 27 Instituições de Educação Superior, de 12 países. Em seus resultados, a tese apresenta uma proposta de organização em Rede, que consiste na composição de estratégia, estrutura e processo. A estratégia definiu uma atuação das instituições por meio da organização em rede, com o objetivo de conectar pessoas, conhecimentos e projetos, para promover a inovação e o desenvolvimento das instituições. Para operar a estratégia e o plano estratégico, foi criada uma estrutura denominada Organização Administrativa da Rede, mediante formato de constituição por associativismo, sediada no Brasil. Os processos referem-se à operação da rede, com destaque para a gestão dos seis projetos definidos para viabilizar a estratégia. A tese afirma que a organização em rede, a partir das

possibilidades de internacionalização e mediante uma atuação cooperativa e articulada entre as Instituições, potencializa a missão universitária, promove sua perenidade e contribui para o alcance dos objetivos e resultados institucionais estabelecidos. Portanto, estima-se que a proposta de organização em rede, construída a partir desta investigação, com o engajamento e a validação das lideranças das instituições, tenha significativa relevância e impacto social para a educação superior marista.

Palavras-chave: organização em rede; internacionalização da educação superior; educação superior; Rede Internacional Marista de Educação Superior; inovação.

ABSTRACT

The aim of this dissertation is to discuss the Internationalization of Higher Education and the perspective of the network organization. The findings of this investigation culminated in the design of a proposal for the Marist International Network of Higher Education (RIMES). Higher Education, in contemporary times, in the face of rapid changes and technological advances, has experienced a number of transformations that have a direct impact on its actions and its relationship with society. Thus, universities are required to play a leading role in the generation, storage, availability and transfer of knowledge, in an effort to make a contribution to innovation and development of societies. Therefore, this study aims to investigate internationalization and networked actions at RIMES, whose Higher Education Institutions are supported by different administrative units of the Marist Brothers Institute, founded in 1817, in France. In view of the guidelines of the Marist General Government, RIMES has assumed to design a proposal for networked organization, in face of the fact that its member institutions are not yet fully connected. As a consequence, the existing network is merely metaphorical and ineffective. The study sought answers for the following problem: considering that internationalization and the perspective of network organization is a possibility of articulation and collaboration between institutions, what kind of structure can be in place for RIMES? Its goals include: the analysis of the scenario and the context of Higher Education; an exploration of the concepts of the Internationalization of Higher Education and the Network theory; presentation of the history and composition of RIMES; proposal for a network organization. The action research methodology was employed. This method fosters the engagement of participants and researchers and allows researchers to make changes in specific contexts for a transformative action. Participants in this study included the expanded Executive Committee and the group of leaders of the 27 Marist Institutions of Higher Education, from 12 different countries. As a result, the dissertation presents a proposal for networked organization, which consists of the composition of the strategy, structure and process. The idea is to connect people, knowledge and projects to promote innovation and development in the institutions. An Administrative Networked Organization, based in Brazil, has been created to run the strategy and the strategic plan, in the form of associativism. The processes include the operation of the network per se, with a focus on the management of the six processes chosen to facilitate the strategy. Networked organization, in view of the possibilities for internationalization and cooperative and articulated actions involving the Institutions, can maximize the university mission, promote its perpetuity, and help it achieve its goals and institutional results. Therefore, it is hoped that the proposal for

networked organization, resulted from this dissertation, with the validation and engagement of the leaders of the institutions can have relevance and significant impact on Marist higher education.

Keywords: networked organization; internationalization of higher education; higher education; Marist International Network of Higher Education; innovation.

RESUMEN

Esta tesis abarca la Internacionalización de la Educación Superior y la organización en red, presentando un camino investigativo que permitió la construcción de una propuesta para la Red Internacional Marista de Educación Superior (RIMES). La Educación Superior, en la época contemporánea, ante los vertiginosos cambios y avances tecnológicos, ha experimentado transformaciones que afectan directamente su desempeño y su relación con la sociedad. Así, las instituciones se designan a un papel protagónico, por desempeñar su actuación inherente y de vanguardia en la generación, almacenamiento, disponibilidad y transferencia de conocimiento, contribuyendo a la innovación y al desarrollo de la sociedad. Tomando como locus a RIMES, cuyas Instituciones de Educación Superior son mantenidas por diferentes unidades administrativas del Instituto de los Hermanos Maristas, fundado en 1817, en Francia, esta investigación tuvo como objetivo investigar la internacionalización y la creación de redes. A partir de los lineamientos del Gobierno General Marista, se invita a RIMES a construir una propuesta de organización en red, partiendo del diagnóstico de que actualmente la articulación entre sus instituciones se restringe a unas pocas acciones interconectadas, configurando la red en una perspectiva metafórica y con poca eficacia. La investigación buscó respuestas al siguiente problema: considerando la internacionalización y la organización en red como una posibilidad de articulación y colaboración entre instituciones, ¿qué propuesta de organización en red se puede estructurar para RIMES? En sus objetivos propuso analizar el escenario y el contexto de la Educación Superior; profundizar en los conceptos de Internacionalización y Teoría de Redes; presentar la historia y composición de RIMES; y construir una propuesta de organización en red. Se adoptó la metodología de investigación acción, promoviendo el compromiso de los participantes y del investigador, posibilitando cambios en contextos específicos para una acción transformadora. Los participantes en esta investigación fueron el Comité Ejecutivo ampliado y el grupo de liderazgo de las 27 Instituciones de Educación Superior de 12 países. En sus resultados, la tesis presenta una propuesta de organización en Red, que consiste en la composición de estrategia, estructura y proceso. La estrategia definió una acción de las instituciones por medio de la organización en red, con el objetivo de conectar personas, conocimientos y proyectos, para promover la innovación y el desarrollo de las instituciones. Para operar la estrategia y el plan estratégico, se creó una estructura denominada Organización Administrativa de la Red, por el formato de constitución por asociatividad, con sede en Brasil. Los procesos se refieren a la operación de la red, con énfasis en la gestión de los seis proyectos definidos para viabilizar la estrategia. La tesis plantea que la organización en red, a partir de las posibilidades de internacionalización y mediante una acción cooperativa y articulada entre las Instituciones, potencia la misión universitaria, promueve su perpetuidad y contribuye al logro de los objetivos y resultados institucionales establecidos. Por lo tanto, se estima que la propuesta de organización en red, construida con base en esta investigación, con

el compromiso y validación de los líderes de las instituciones, tiene relevancia e impacto social significativo, para la educación superior marista.

Palabras clave: organización en red; internacionalización de la educación superior; educación universitaria; Red Internacional de Educación Superior Marista; innovación.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|-----|
| Figura 1 – Ponte de Choluteca, Honduras, antes e após a passagem do furacão Mitch..... | 24 |
| Figura 2 – Trajetória da implantação do ensino remoto na graduação, PUCRS, 2020..... | 54 |
| Quadro 1 – Internacionalização da educação superior: conceitos e autores | 61 |
| Quadro 2 – Razões do interesse da Internacionalização do Ensino Superior..... | 62 |
| Figura 3 – Modelos de Internacionalização da educação superior..... | 63 |
| Quadro 3 – Modelos de internacionalização integral | 65 |
| Figura 4 – Relações entre organismos internacionais e agenda E2030..... | 70 |
| Figura 5 – Características de uma Universidad de Rango Mundial (URM): conjugación de factores clave | 73 |
| Quadro 4 – Tropos asociados al término red..... | 81 |
| Quadro 5 – Differing Terms and Definitions for Network Governance | 90 |
| Quadro 6 – Atributos de interação de uma rede | 95 |
| Quadro 7 – Ganhos competitivos das Redes de Cooperação | 98 |
| Quadro 8 – Objetivos comuns da formação das redes | 99 |
| Figura 6 – Mapa de orientação conceitual..... | 101 |
| Figura 7 – Mapa conceitual das redes | 101 |
| Quadro 9 – Tipologia de Rede..... | 103 |
| Quadro 10 – Dimensões que diferenciam a rede | 108 |
| Quadro 11 – Conceitos de governança corporativa: uma tentativa de síntese | 110 |
| Figura 8 – Modelos Básicos de Governança | 112 |
| Quadro 12 – Key Predictors of Effectiveness of Network Governance Forms | 114 |
| Figura 9 – Elementos para o estabelecimento das redes | 115 |
| Figura 10 – Marcelino Champagnat – Etapas da Vida..... | 127 |
| Figura 11 – Caminhos de Champagnat e do Instituto Marista | 129 |
| Figura 12 – Características pedagógicas Maristas..... | 131 |
| Mapa 1 – Presença Marista na Região do Continente Americano (ano de 2019)..... | 134 |
| Mapa 3 – Presença Marista na Região do Continente Asiático (ano de 2019) | 135 |
| Mapa 4 – Presença Marista na Região do Continente da Oceania (ano de 2019)..... | 135 |
| Mapa 5 – Presença Marista na Região do Continente Europeu (ano de 2019)..... | 136 |
| Quadro 13 – Plano Estratégico do Instituto Marista | 137 |
| Quadro 14 – Desenvolvimento e constituição da RIMES..... | 146 |
| Quadro 15 – Instituições participantes da RIMES | 147 |

| | |
|--|-----|
| Mapa 6 – Distribuição geográfica por densidade de número de alunos..... | 148 |
| Mapa 7 – Distribuição geográfica e rede de convênios no primeiro semestre de 2020 | 149 |
| Gráfico 1 – Número de Instituições por níveis de Ensino Superior oferecidos | 149 |
| Gráfico 2 – Número de Instituições pelas áreas do conhecimento..... | 150 |
| Gráfico 3 – Configuração dos modelos de governo das IES..... | 150 |
| Gráfico 4 – Projetos em rede apoiados pelas instituições | 151 |
| Diagrama 1 – Representação em quatro fases do ciclo básico da investigação-ação | 159 |
| Figura 13 – Espiral Dialética da Pesquisa-Ação (Dialectic Action Research Spiral)..... | 162 |
| Figura 14 – Fases da pesquisa-ação..... | 163 |
| Diagrama 2 – Diagrama das etapas da pesquisa-ação | 165 |
| Figura 15 – Participantes da pesquisa-ação..... | 171 |
| Quadro 16 – Caracterização dos participantes da pesquisa-ação | 172 |
| Quadro 17 – Plano de ação..... | 175 |
| Figura 16 – Framework conceitual..... | 179 |
| Quadro 18 – Escala ordinal tipo Likert | 181 |
| Figura 17 – Espiral da pesquisa-ação | 182 |
| Quadro 19 – Fases, etapas e ações da pesquisa | 185 |
| Figura 18 – Estrutura da pesquisa-ação..... | 186 |
| Figura 19 – Percepção das lideranças sobre a Rede..... | 189 |
| Quadro 20 – Agrupamento a partir do framework | 190 |
| Figura 20 – Presença marista na educação superior..... | 192 |
| Dendrograma 1 – Agrupamento das IES..... | 194 |
| Gráfico 5 – Composição dos grupos a partir da Similaridade das variáveis graduação e mestrado | 195 |
| Quadro 21 – Comparação das respostas entre os três grupos de instituições..... | 196 |
| Quadro 22 – Comparação das respostas entre os três grupos de instituições..... | 198 |
| Quadro 23 – Comparação das respostas entre os três grupos de instituições..... | 199 |
| Quadro 24 – Principais manifestações dos grupos focais | 202 |
| Quadro 25 – Textos de propósito e manifesto criados para a RIMES | 205 |
| Figura 21 – Ações em Rede propostas pela X Assembleia da RIMES | 208 |
| Figura 22 – Síntese da Estratégia da RIMES | 209 |
| Figura 23 – Business model Canvas para a RIMES..... | 210 |
| Quadro 26 – Tipologia definida para a RIMES..... | 211 |
| Quadro 27 – Modelo de governança da rede..... | 211 |

| | |
|--|-----|
| Quadro 28 – Classificação dos Países onde estão inseridas as IES e a situação Econômica do respectivo país | 213 |
| Quadro 29 – Órgãos de administração da rede..... | 215 |
| Quadro 30 – Estrutura do Estatuto da Rede | 217 |
| Figura 24 – Identidade visual da RIMES | 218 |
| Figura 25 – Síntese da Estrutura da RIMES..... | 219 |
| Figura 26 – Síntese da Estrutura de Governança e Gestão..... | 219 |
| Quadro 31 – Fóruns de participação da RIMES..... | 220 |
| Quadro 32 – Mapa de perfil para composição da equipe de gestão de projetos | 221 |
| Quadro 33 – Elementos do mapa de competências do secretário executivo..... | 223 |
| Figura 27 – Síntese do Processo da RIMES | 224 |
| Figura 28 – Síntese da proposta de Rede – RIMES | 225 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|-----|
| Tabela 1 – Participação das IES no questionário | 193 |
| Tabela 2 – Posição média das questões (escala de 1º até 5º) por grupo | 200 |
| Tabela 3 – Posição média das questões (escala de 1º até 5º) por grupo | 201 |
| Tabela 4 – Classificação das IES..... | 212 |
| Tabela 5 – Número de Instituições Associadas X Número de alunos..... | 213 |
| Tabela 6 – Índice de desenvolvimento do país e número de instituições associadas..... | 213 |
| Tabela 7 – Composição da faixa de contribuição..... | 214 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|-----------|--|
| ABRUC | Associação Brasileira das Universidades Comunitárias |
| AIUL | Asociación Internacional de Universidades Lasallistas |
| AJUSAL | Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesus |
| BANI | Brittle, Anxious, Nonlinear e Incomprehensible |
| BM | Banco Mundial |
| CEP/PUCRS | Comitê de Ética em Pesquisa da PUCRS |
| CRES | Conferência Regional da Educação Superior |
| ESPII | Emergência de Saúde de Importância Nacional |
| F.M.S. | Fratres Maristæ a Scholis |
| GATS | Acordo Geral para Comércio e Serviços |
| IES | Instituições de Ensino Superior |
| IESALC | Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe |
| NAO | Network Administrative Organization |
| OCDE | Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico |
| OAR | Organização Administrativa da Rede |
| ODS | Objetivos do Desenvolvimento Sustentável |
| OMC | Organização Mundial do Comércio |
| OMS | Organização Mundial da Saúde |
| ONU | Organização das Nações Unidas |
| PUCRS | Pontificia Universidade Católica do Rio Grande Do Sul |
| RIMES | Rede Internacional Marista de Educação Superior |
| SINAES | Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior |
| SIPESQ | Sistema de Pesquisa da PUCRS |
| TCLE | Termo de Consentimento Livre e Esclarecido |
| UNESCO | United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization |
| VUCA | Volatile, uncertain, complex, ambiguous |

SUMÁRIO

| | | |
|--------------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 21 |
| 1.1 | JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA | 25 |
| 1.2 | PROBLEMA DA PESQUISA | 37 |
| 1.3 | OBJETIVOS | 43 |
| 1.3.1 | Objetivo geral..... | 43 |
| 1.3.2 | Objetivos específicos..... | 43 |
| 1.4 | ESTRUTURA DA TESE | 44 |
| 2 | INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR | 46 |
| 2.1 | EDUCAÇÃO SUPERIOR: CONTEXTO, PERSPECTIVAS E DESAFIOS..... | 48 |
| 2.1.1 | Internacionalização da Educação Superior frente à pandemia da COVID-19: cenários e perspectivas | 52 |
| 2.2 | CONCEPÇÕES SOBRE A INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR | 59 |
| 2.3 | MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR | 62 |
| 2.3.1 | Internacionalização integral – Comprehensive (CI) | 63 |
| 2.3.2 | Internacionalização do Currículo (IoC) | 66 |
| 2.3.3 | Internacionalização em casa (IaH) – <i>At Home</i>..... | 67 |
| 2.3.4 | Internacionalização transfronteiriça – <i>Cross-border</i>..... | 68 |
| 2.4 | INTERNACIONALIZAÇÃO NA PERSPECTIVA DOS ORGANISMOS INTERNACIONAIS..... | 68 |
| 2.4.1 | Perspectiva do Desenvolvimento (OCDE, BM) | 71 |
| 2.4.2 | Perspectiva da Sustentabilidade e Cidadania Global (UNESCO) | 74 |
| 2.5 | INTERNACIONALIZAÇÃO E ATUAÇÃO EM REDE | 78 |
| 3 | PERSPECTIVA DA ORGANIZAÇÃO EM REDE..... | 85 |
| 3.1 | CONTEXTOS, CENÁRIOS E TRANSFORMAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES | 85 |
| 3.2 | TEORIA DAS REDES: CONCEITOS DO CAMPO | 87 |
| 3.2.1 | Redes de cooperação: teorias e abordagens | 92 |
| 3.3 | MODELAGEM DE REDES DE COOPERAÇÃO..... | 94 |
| 3.3.1 | Atributos e elementos de formação..... | 94 |
| 3.3.2 | Vantagens competitivas..... | 96 |
| 3.4 | TIPOLOGIA DAS REDES | 100 |
| 3.5 | ESTRUTURAS DE REDES DE COOPERAÇÃO..... | 104 |

| | | |
|-------|--|------------|
| 3.5.1 | Governança de rede..... | 104 |
| 3.5.2 | Modelos de governança..... | 112 |
| 3.6 | A REDE COMO UMA NOVA ORGANIZAÇÃO..... | 114 |
| 3.6.1 | Internacionalização e organização em rede na educação superior: um campo interdisciplinar..... | 119 |
| 3.6.2 | Organização em rede na educação superior..... | 121 |
| 4 | REDE INTERNACIONAL MARISTA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR..... | 124 |
| 4.1 | INSTITUTO MARISTA: HISTÓRIA, IDENTIDADE E MISSÃO..... | 124 |
| 4.2 | PERSPECTIVAS A PARTIR DO XXII CAPÍTULO GERAL..... | 133 |
| 4.3 | REDE INTERNACIONAL MARISTA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR: SUA HISTÓRIA E CONSTITUIÇÃO..... | 139 |
| 4.3.1 | Histórico da Rede Internacional Marista de Educação Superior..... | 142 |
| 4.3.2 | Contextos, cenários e desafios..... | 147 |
| 4.4 | EDUCAÇÃO SUPERIOR NA PERSPECTIVA DOS DOCUMENTOS DA IGREJA CATÓLICA E DO INSTITUTO MARISTA..... | 151 |
| 5 | MÉTODO E PROCEDIMENTO..... | 156 |
| 5.1 | MÉTODO DA PESQUISA..... | 156 |
| 5.2 | FASES DA PESQUISA..... | 161 |
| 5.2.1 | Fase exploratória..... | 163 |
| 5.2.2 | Planejamento..... | 164 |
| 5.2.3 | Execução..... | 164 |
| 5.2.4 | Análise e síntese..... | 164 |
| 5.3 | ATIVIDADES DA PESQUISA..... | 164 |
| 5.3.1 | Exploratória..... | 165 |
| 5.3.2 | Tema da pesquisa..... | 165 |
| 5.3.3 | Condução dos problemas..... | 166 |
| 5.3.4 | Hipóteses..... | 166 |
| 5.3.5 | Seminário..... | 166 |
| 5.3.6 | Coleta de dados..... | 167 |
| 5.3.7 | Aprendizagem..... | 167 |
| 5.3.8 | Plano de ação..... | 167 |
| 5.3.9 | Divulgação externa..... | 167 |
| 5.4 | CUIDADOS ÉTICOS DA PESQUISA..... | 168 |
| 6 | PERCURSOS DA PESQUISA-AÇÃO..... | 169 |

| | | |
|-------|---|------------|
| 6.1 | FASE EXPLORATÓRIA..... | 169 |
| 6.1.1 | Etapa 1 – Fundamentação teórica..... | 169 |
| 6.1.2 | Etapa 2 – Tema da pesquisa | 169 |
| 6.1.3 | Etapa 3 – Seleção dos participantes | 170 |
| 6.1.4 | Etapa 4 – Seminário 1 – Alinhamento de expectativas | 172 |
| 6.2 | FASE DE PLANEJAMENTO | 173 |
| 6.2.1 | Etapa 5 – Aprendizagem..... | 174 |
| 6.2.2 | Etapa 6 – Plano de ação | 174 |
| 6.2.3 | Etapa 7 – Formulação de hipóteses..... | 179 |
| 6.2.4 | Etapa 8 – Coleta de dados..... | 179 |
| 6.3 | FASE DE EXECUÇÃO | 180 |
| 6.3.1 | Etapa 9 – Análise do questionário e construção da proposta..... | 180 |
| 6.3.2 | Etapa 10 – Seminário 2 – Grupo focal..... | 182 |
| 6.4 | FASE DE ANÁLISE E SÍNTESE | 183 |
| 6.4.1 | Etapa 11 – Seminário 3 | 183 |
| 6.4.2 | Etapa 12 – Análise de resultados..... | 184 |
| 6.4.3 | Etapa 13 – Redação do Relatório Final e divulgação externa | 184 |
| 6.5 | PERCURSO DA PESQUISA – SÍNTESE DAS FASES E ETAPAS | 184 |
| 7 | ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 187 |
| 7.1 | PONTO DE PARTIDA | 188 |
| 7.1.1 | Alinhamento conceitual..... | 188 |
| 7.1.2 | Formulação de hipóteses | 190 |
| 7.2 | ELEMENTOS FUNDANTES DA CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA | 191 |
| 7.2.1 | Caracterização das Instituições..... | 192 |
| 7.2.2 | Atributos e elementos de formação..... | 196 |
| 7.2.3 | Vantagens competitivas..... | 198 |
| 7.2.4 | Governança de rede..... | 199 |
| 7.2.5 | Análise da questão de ordenamento | 200 |
| 7.3 | CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA: PRIMEIROS PASSOS..... | 201 |
| 7.3.1 | Pesquisador e participantes: construindo a proposta | 201 |
| 7.4 | ESTRATÉGIA DE REDE..... | 203 |
| 7.4.1 | Elementos norteadores da construção da estratégia de rede..... | 203 |
| 7.4.2 | Personalidade..... | 205 |
| 7.4.3 | Estratégia..... | 205 |

| | | |
|--------------|--|------------|
| 7.4.3.1 | <i>Direcionadores Estratégicos</i> | 206 |
| 7.4.3.2 | <i>Opções Estratégicas</i> | 206 |
| 7.4.3.3 | <i>Objetivos Estratégicos</i> | 207 |
| 7.4.3.4 | <i>Projetos Estratégicos</i> | 207 |
| 7.4.4 | Diagrama da Estratégia da Rede | 209 |
| 7.5 | ESTRUTURA DE REDE | 209 |
| 7.5.1 | Tipologia da Rede | 210 |
| 7.5.2 | Modelo de governança | 211 |
| 7.5.3 | Modelo de financiamento | 212 |
| 7.5.4 | Órgãos de Administração da Rede | 215 |
| 7.5.5 | Organização Jurídica e Administrativa | 217 |
| 7.5.6 | Constituição Legal e Jurídica da RIMES | 218 |
| 7.5.7 | Identidade da RIMES | 218 |
| 7.5.8 | Diagrama da Estrutura de Rede | 219 |
| 7.6 | PROCESSOS DE REDE | 219 |
| 7.6.1 | Fóruns de participação e construção | 220 |
| 7.6.2 | Gestão dos Projetos da Rede | 221 |
| 7.6.3 | Liderança do Secretário Executivo | 222 |
| 7.6.4 | Diagrama do Processo de Rede | 224 |
| 7.7 | SÍNTESE DA PROPOSTA DE ORGANIZAÇÃO EM REDE PARA A RIMES ... | 224 |
| 7.8 | AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA DE ORGANIZAÇÃO EM REDE | 226 |
| 8 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 229 |
| | REFERÊNCIAS | 238 |
| | APÊNDICE A – Seminário I | 260 |
| | APÊNDICE B – Encontros em rede | 268 |
| | APÊNDICE C – Instrumento de Coleta de Dados | 276 |
| | APÊNDICE D – Seminário 3 | 290 |
| | APÊNDICE E – Registros da X Assembleia | 295 |
| | APÊNDICE F – Diário de Bordo | 299 |
| | ANEXO A – Carta de Anuência | 301 |

1 INTRODUÇÃO

A presente tese de Doutorado integra a linha de pesquisa Formação, Políticas e Práticas em Educação, do Programa de Pós-Graduação em Educação, da Escola de Humanidades da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS.

No exercício de diferentes funções as quais já tive oportunidade de exercer no âmbito da educação sempre acreditei ser importante relacionar os estudos acadêmicos com a prática docente e/ou de gestão, buscando levar soluções aos desafios reais no cenário educacional. Essa relação torna-se evidente nesta tese que tem como tema a internacionalização da educação superior e a perspectiva da articulação em rede.

Quando dedicamos tempo para algo que nos é relevante, como é e deve ser o percurso para o doutorado, trabalhamos com entusiasmo propondo caminhos para deixar nossa marca, nosso legado. Nesse sentido, dediquei-me a esta tese como uma experiência que proporcionou o aperfeiçoamento de minhas atividades na educação superior, buscando empreender os melhores esforços e todo o meu potencial na produção do conhecimento, o que significou refletir sobre o meu papel como pessoa e profissional e sobre minha contribuição para a transformação da sociedade. Afinal, “Empreender é se transformar e transformar o mundo. Porque mudar o mundo passa antes por despertar nosso potencial, entendendo nós mesmos e nossos interesses. Empreender é ser a melhor versão de nós mesmos.” (PUCRS, 2018, p. 44).

Quando se referiam ao tempo, os gregos usavam duas expressões, *Khronos* e *Kairós*. A primeira caracteriza o tempo do relógio, que é a medida linear do movimento ou do período. A segunda expressão, *Kairós*, refere-se à experiência do momento oportuno, como o tempo da graça, o tempo eterno e não linear. Numa experiência de construção de tese de doutorado, a dimensão do tempo adquire um significado muito além do tempo do relógio, das horas dedicadas às leituras, à pesquisa ou à escrita. Trata-se de uma experiência que se pretende eternizada não apenas nas páginas do trabalho final, mas no legado do conhecimento produzido e assimilado.

Assim, é possível considerar a experiência como um território de passagem, uma superfície sensível sobre a qual são inscritas marcas, produzidos afetos, depositados vestígios, um ponto de chegada que dá lugar ao que recebe, àquilo que nos passa, um espaço onde tem lugar os acontecimentos (LARROSA BONDÍA, 2002). “É experiência aquilo que nos passa, ou que nos toca, ou que nos acontece, e ao nos passar nos forma e nos transforma. Somente o sujeito da experiência está, portanto, aberto à sua própria transformação.” (LARROSA BONDÍA, 2002, p. 25-26).

Considerarei, a partir da experiência e atuação na gestão da educação, elementos, estudos e pesquisas que contribuíram para o desenvolvimento de uma proposta por meio de diálogos fundamentados na internacionalização e articulação em rede. Atualmente, sou desafiado a colaborar com os processos de gestão educacional em uma Instituição de Ensino com presença e forte atuação global, o que me instigou a aprofundar um tema que me é tão caro e a ser protagonista na construção de políticas e práticas, segundo os objetivos da instituição.

Minha formação iniciou-se pela graduação em Filosofia (Bacharelado e Licenciatura), com posterior aprofundamento em processos, políticas e métodos de gestão educacional por meio de Especialização em Gestão Educacional, MBA em Gestão Empresarial e MBA em Gestão de Projetos, e pelo Mestrado em Educação – todos os títulos, pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Desde a graduação, complementei (e ainda complemento) minha formação com cursos de extensão, eventos, congressos, visitas, experiências e intercâmbios em instituições de ensino e pesquisa (nacionais e internacionais) relevantes para o tema. Enfatizo que, ao longo do processo de doutorado, tive experiências de estudo no exterior, a destacar Estados Unidos e África do Sul.

Minhas escolhas nasceram dos programas de desenvolvimento de lideranças da Província Marista Brasil Sul Amazônia (Rede Marista). Os cursos de especialização, acima nomeados, visaram à formação continuada para o exercício da gestão na educação básica e superior, bem como à capacitação para outras frentes, como conselheiro de Administração e membro de comissões nacionais e internacionais. Ainda no Mestrado, tive experiência na gestão de processos e práticas educacionais na Educação Básica, o que resultou na aprovação “*com louvor*” da dissertação e com posterior implementação dos resultados obtidos pela pesquisa nos Colégios da Rede Marista.

Desempenhei as seguintes atividades associadas à educação: Professor, Coordenador do Serviço de Pastoral, Diretor de Colégio, Gerente Educacional dos Colégios da Rede Marista, Pró-reitor de extensão e assuntos comunitários, Pró-reitor de graduação de educação continuada, membro de Conselho de Administração de Mantenedoras de Educação Básica e Superior, membro de comissões de educação básica e superior em nível nacional e internacional. O exercício dessas atividades tem propiciado um caminho de construção contínua e de grande contribuição para os processos e práticas pedagógicas e de gestão educacional, bem como tem favorecido o meu crescimento e amadurecimento pessoal e profissional.

Nesse sentido, busco constantemente novos desafios, como o proposto nesta tese de doutorado em que pesquiso o potencial da internacionalização, por meio da articulação em rede, com o intuito de promover uma gestão estratégica de excelência, gerando maior interação com

outras realidades e culturas e, por consequência, favorecendo o melhor cumprimento da missão da Universidade. Acrescento aqui, o fato de que as experiências nacionais e internacionais vivenciadas, em especial, nos últimos 10 anos, têm oportunizado um aprendizado profícuo, uma possibilidade de alargamento de fronteiras, de maior compreensão da diversidade, da interculturalidade e da internacionalização como realidade e potencial para o desenvolvimento das pessoas e das instituições.

A tese teve o propósito de investigar o papel de Instituições Maristas de Educação Superior na contemporaneidade, sob o ponto de vista da internacionalização e tendo como estratégia a cooperação por meio da articulação em rede, considerando especialmente o contexto global no qual a Instituição “Universidade” se encontra, bem como o seu papel e contribuição para a inovação e o desenvolvimento da sociedade. A organização em rede, a partir das possibilidades de internacionalização, mediante uma atuação cooperativa e articulada nas Instituições de Educação Superior Maristas, potencializa a missão universitária e contribui para os resultados e objetivos das Instituições. Distribuídas em diferentes países e unidas pela mesma identidade, as Instituições podem se fortalecer e promover uma formação que contribua para a interculturalidade e cidadania global. Organizadas em rede, as instituições têm vantagem competitiva e podem alcançar resultados que de forma isolada dificilmente alcançariam. Uma organização estruturada e constituída a partir de uma formatação em rede colabora para a perenidade, crescimento e qualidade do ensino superior marista, possibilitando inúmeras estratégias e ações entre as instituições, com respostas audazes e condizentes com o tempo atual. A rede promove a internacionalização da educação superior de modo intencional e planejada, nas esferas acadêmicas, de governança e de gestão. Constituir-se como rede é uma resposta para um cenário pós pandemia Covid 19, tendo em vista os desafios e as oportunidades para as instituições de Educação Superior Maristas. Essa hipótese norteará todo o percurso investigativo da tese.

O interesse pela temática parte de minha trajetória e dos percursos formativos na educação básica e superior, no acompanhamento, participação na criação e construção de processos na docência e gestão. Uma das motivações para pesquisar este tema é o fato de que a sociedade tem desafiado as Instituições de Educação Superior para um novo modelo de universidade, contando com maior protagonismo e colaboração dos diferentes agentes e setores da sociedade. Para Tavares (2009, p. 237), “Sua existência e sua relevância no presente e no futuro dependem da competência de seus agentes em realizar essa obra e de a sociedade reconhecer seu lugar e seu papel [...]”.

O desafio tornou-se ainda maior por conta da pandemia da COVID-19, que a partir do segundo ano da minha pesquisa passou a alterar cenários, modificando os procedimentos metodológicos da própria pesquisa. “Se alguma coisa conseguimos comprovar com a pandemia, é que o mundo é verdadeiramente “global” e que a humanidade está interconectada.” (COMISSÃO INTERNACIONAL DA MISSÃO MARISTA, [2021]). Os anos posteriores a 2020 têm sido desafiadores, devido à pandemia, em especial, para as Instituições de Educação Superior (GLOBAL UNIVERSITY NETWORK FOR INNOVATION, 2022). Ao dar maior visibilidade às desigualdades existentes na sociedade, a pandemia também acelerou, em pelo menos meia década, a transformação digital, provocando mudança de comportamento na forma como as pessoas se relacionam e interagem com as instituições (MEIRA, 2020). E nesse contexto, a pesquisa, ao revelar-se desafiadora, possibilitou também explorar possibilidades diversas no contexto demarcado.

A pandemia afetou todas as esferas da sociedade e, obviamente, alterou o percurso desta tese de doutorado. Veio-me à memória a seguinte metáfora: na cidade de Choluteca, Honduras, em 1930, foi construída uma ponte de 484 metros e reconstruída em 1996 com melhor tecnologia, capaz de suportar as adversidades da natureza. Em 1998, o País ficou devastado ao ser atingido pelo furacão Mitch e a ponte ficou praticamente intacta. No entanto, o furacão mudou a trajetória do rio, tornando a ponte dispensável. Poderíamos aqui fazer inúmeras analogias com a COVID-19, mas o fato é que a pandemia alterou drasticamente o planejamento das pessoas e das instituições e, neste caso, alterou a rota do pesquisador e induziu as instituições pesquisadas a buscarem alternativas para se adaptarem ao novo cenário, que permanece em constante mudança (POMPEU, 2020).

Figura 1 – Ponte de Choluteca, Honduras, antes e após a passagem do furacão Mitch



Fonte: What... (2020)

Para aprofundar e escrever a presente tese, foi necessária uma revisão de “conceitos” pesquisados para uma adequação à “nova realidade”, que permanece em construção contínua. Nesse contexto, o tema desta pesquisa, ao abordar a internacionalização e articulação em Rede, ganhou ainda mais força e relevância pelo avanço considerável da tecnologia e das mídias interativas e pelas premissas assumidas a partir das concepções e teorias pedagógicas e metodológicas, que exigem das instituições uma readaptação rápida, com respostas novas frente à sociedade de hoje. Da mesma forma, surgiram muitas oportunidades de alargamento de fronteiras e possibilidades para a Educação Superior. Esta pesquisa, ao abordar os diversos cenários imbricados na Educação Superior, considera os efeitos, os desafios e as oportunidades, especialmente para as Instituições de Educação Superior.

A pandemia acelerou algumas tendências nas diferentes áreas, bem como revelou necessidades e problemáticas específicas da nossa sociedade. Segundo a United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO, 2022), a pandemia deu maior evidência e ampliou as desigualdades sociais. O Papa Francisco já há alguns anos tem sinalizado para a necessidade de refletirmos sobre o novo horizonte ao qual somos chamados a viver como sociedade, afirmando que “[...] pode-se dizer que hoje não vivemos uma época de mudança, mas uma mudança de época.” (GIANSOLDATI, 2014).

Além dos investimentos constantes no aperfeiçoamento da qualidade em ensino e pesquisa, cada vez mais o elemento da internacionalização e a necessidade de articulação em rede têm se apresentado como caminho, possibilidade de formação, sinergia e integração de pessoas e instituições. Para a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a internacionalização aumentou muito nos últimos anos, o que indica tendência de expansão da Educação Superior (MAUÉS; GUIMARÃES, 2019). Uma perspectiva de atuação local, mas com forte relação e diálogo com o global, torna-se, para muitas instituições, uma necessidade, dado o potencial de maior aproximação com a excelência e a própria sustentabilidade, sem contar que se trata de uma expectativa da sociedade, especialmente dos estudantes.

1.1 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

Assim como qualquer instituição, especialmente neste momento da história, também a universidade necessita voltar o seu olhar para si mesma e repensar o seu papel e a sua missão. Quando criada, em Bolonha, em 1088, no final do século XI, a missão primeira da universidade era o ensino. Em meados do século XIX, especialmente na Alemanha, França e Inglaterra, surge

uma segunda missão: a pesquisa. “[...] Naquele momento, a inserção da pesquisa na missão e criação dos centros de pesquisa foram mudanças disruptivas nas instituições.” (AUDY, 2017, p. 80). No final do século passado, com forte impacto no início deste século, nos Estados Unidos, em especial, surge uma terceira missão: a inovação como vetor de desenvolvimento social e econômico da sociedade. Para Masetto (2004, p. 197), a inovação no ensino superior refere-se ao “[...] conjunto de alterações que afetam pontos-chave e eixos constitutivos da organização da educação universitária provocados por mudanças na sociedade ou por reflexões sobre concepções intrínsecas à missão da Educação Superior.”.

Percebe-se, com isso, que à medida que as sociedades foram se transformando, a universidade foi repensando o seu papel. O avanço e a ampliação do papel da universidade acompanham a trajetória de evolução e as necessidades da sociedade. Para Audy (2017, p. 75):

Ao longo da história, desde a Idade Média, usa-se o termo inovação, seja para novas formas e técnicas de desenvolver trabalhos artísticos (como na renascença italiana nos séculos XV e XVI), seja nas revoluções industriais na Inglaterra e Alemanha (nos séculos XVIII e XIX), seja na revolução das tecnociências, em especial nos Estados Unidos, no século XX. A Inovação foi largamente abordada por Schumpeter, desde uma perspectiva econômica e seu impacto nas empresas. Desde o final do século XX a inovação transbordou dos laboratórios científicos e tecnológicos nas universidades e nas empresas para a sociedade, emergindo novos conceitos, como os de inovação social e inovação aberta.

A contemporaneidade oferece uma realidade mais conectada e intercultural, permeada pelo viés da internacionalização, o que justifica, portanto, as diferentes “missões” da universidade e suas respostas ao mundo de hoje. O conceito que explica esse novo ambiente foi denominado inicialmente de Hélice Tripla, por promover a articulação dos agentes que atuam alinhados na economia baseada em conhecimento, a saber: indústria, governos e universidade (ETZKOWITZ, 2009). Ainda, na última década, além dos três agentes, incorporaram-se outros elementos, como a sociedade ou as pessoas, gerando o modelo conhecido como a Quádrupla Hélice (LOMBARDI, 2012), e o desenvolvimento sustentável, contemplando a Quíntupla Hélice (CARAYANNIS; BARTH; CAMPBELL, 2012).

Considerando o contexto atual em que as necessidades ecológicas colocam em pauta o equilíbrio entre o desenvolvimento econômico e a sustentabilidade ambiental, a Quíntupla Hélice surge para auxiliar na busca por uma sustentabilidade de longo prazo. A sustentabilidade do processo de inovação e o crescimento econômico são o foco central do que se propõe a Quíntupla Hélice. Segundo Santos *et al.* (2014), ela considera que a interação entre universidade, empresa, governo, sociedade civil e ambiente socioecológico, resulta na efetividade de um sistema de inovação. Considerado como fator principal para a preservação e

a vitalidade da humanidade, o meio ambiente precisa ser pauta das propostas e políticas de desenvolvimentos regionais. A perda da biodiversidade e as mudanças climáticas representam a maior ameaça para o futuro do planeta e dos seres Humanos (UNESCO, 2022). O meio ambiente, a partir de uma perspectiva transdisciplinar que analisa o desenvolvimento sustentável e a ecologia social, num equilíbrio sustentável entre os caminhos do desenvolvimento da sociedade e da economia (CARAYANNIS; CAMPBELL, 2011; CASARAMONA; SAPIA; SORACI, 2015), contribui para a igualdade entre os povos e cuidado com o planeta, objetivo 4 do desenvolvimento sustentável (UNESCO, 2022).

Desde a sua origem, a universidade, de modo geral, constituiu-se por um formato que permaneceu, por muitos anos, inalterado (CHRISTENSEN, 2014). Especialmente no século XXI, autores como Burton Clark (2003) vêm pesquisando a temática e destacando a necessidade de mudanças no modelo universitário para fazer frente a diferentes desafios, tais como inovação, sustentabilidade e maior relação com a sociedade. Pensar em uma universidade inovadora e com capacidade de gerar desenvolvimento não significa abandonar o modelo tradicional, pois este segue sendo indispensável. Para Castells (2010), a revolução oriunda da tecnologia da informação, a partir dos anos 1970, induziu um novo tipo de globalização, a partir do qual instituições, governos e pessoas passaram a se comunicar de modo instantâneo. O autor afirma que, em um mundo de mudanças rápidas, incontroladas e confusas, há a tendência de reagrupamento em torno de identidades primárias: étnicas, religiosas, territoriais e nacionais. Para Ferguson (2018), as mudanças que hoje vivemos são resultados em grande parte da tecnologia da informação. “[...] A resposta é que a tecnologia deu um poder enorme para as redes de todos os tipos em relação às estruturas tradicionais hierárquicas - mas as consequências dessas mudanças serão determinadas pelas estruturas, propriedades emergentes e interações destas redes.” (FERGUSON, 2018, p. 427).

Superar desafios e aproveitar oportunidades em um mundo global e em célere ritmo de mudanças são ações que exigem muito mais do que competência cognitiva e habilidades técnicas. Afirma a UNESCO (2009) que, em nenhum momento da história, a universidade foi tão determinante para o desenvolvimento da sociedade como hoje. Na mesma esteira, OCDE e Banco Mundial (BM) apontam para a Educação Superior como fator fundamental para o desenvolvimento e a competitividade econômica, em contextos e cenários onde a economia depende cada vez mais do conhecimento (MAUÉS; GUIMARÃES, 2019). Ao considerar a educação superior como um direito e bem público, a UNESCO (2022) afirma que são necessários avanços no contexto atual, torna-se necessário superar fronteiras disciplinares, profissionais, epistêmicas, de reputação e institucionais.

Hodiernamente, apesar da clareza que se tem de que é imperativo atuar de forma a integrar as três missões (ensino, pesquisa e inovação) nas universidades (CHRISTENSEN, 2014), persistem os desafios de atualizar o modelo de governança e de gestão e a dificuldade de integrar os três elementos sob o ponto de vista da estratégia e de sua execução. Acredita-se que ensino, pesquisa e inovação geram desenvolvimento em todas as dimensões da sociedade, o que configura a razão de ser da universidade (ETZKOWITZ; ZHOU, 2017).

O fato é que as três missões, pelas circunstâncias possíveis da sociedade no mundo em constante processo de globalização, são imbricadas pela internacionalização, o que representa, dependendo da estratégia, valor agregado e sinônimo de excelência, segundo os *rankings* internacionais quando avaliam os indicadores da educação superior (STALLIVIERI, 2021). Para Castells (1999), romperam-se as fronteiras territoriais, o que permitiu a expansão dos mercados e elevou consideravelmente a velocidade do fluxo das informações.

Atualmente, as relações sociais extrapolam o contexto local e são exponenciadas para o contexto global. O cenário impulsiona as universidades para uma atuação local e regional com forte abertura para a relação global, atuando com o viés da interdisciplinaridade, inovação e internacionalização. Desse modo, o ensino superior é o locus do diálogo intergeracional e transformador e precisa atuar com força, autonomia, credibilidade e inovação, para dar respostas aos contextos atuais e futuros (UNESCO, 2021). Para Maués e Guimarães (2019, p. 323), a educação superior precisa internacionalizar-se numa perspectiva “[...] que contribua no alargamento das fronteiras acadêmicas, na lógica da educação enquanto direito inalienável de todas as pessoas, buscando-se emancipação humana e social.”.

Conforme Morosini e Dalla Corte (2021), constata-se, desde a década de 90, um processo de crescimento da internacionalização da educação superior, com o surgimento de novos modelos e configurações, gerando, por consequência, a constituição de relações que favorecem o desenvolvimento econômico, social e tecnológico. As autoras acrescentam ainda que esse movimento tem contribuído para o intercâmbio cultural entre as diferentes nações. A internacionalização assume um papel protagonista e propulsor na educação superior, afirmado por Knight (2015), como processo de integração internacional e intercultural nas dimensões de ensino, pesquisa e serviços oferecidos pelas Instituições. Knight (2015) adverte, no entanto, que o processo de internacionalização, para ser efetivo, necessita estar imbricado na cultura, na política e no planejamento organizacional da Instituição.

As últimas quatro décadas, em especial, foram impactadas pela expansão da educação superior a partir de mudanças demográficas e sociais, decisões políticas e culturais, que desafiaram as instituições a romper com suas práticas, políticas e postura tradicional. Nesse

sentido, o final do século XX foi marcado por transformações rápidas, profundas, com impacto e apelos para a necessidade de mudança na educação superior. E dentre os propulsores dessas transformações, há que se destacar o impacto da pandemia neste início de século XXI, como componente que acelerou tendências e ao mesmo tempo expôs fragilidades e desigualdades entre países e instituições, especialmente no âmbito educacional (GLOBAL UNIVERSITY NETWORK FOR INNOVATION, 2022; SANTOS, 2021).

Para Almeida (2014), o século XXI se caracteriza cada vez mais pelas transformações advindas do avanço tecnológico, o que tem contribuído para reconfigurar as relações sociais e estabelecer novas formas de estrutura organizacional, com predominância para a internacionalização e para a atuação em rede.

As Instituições de Educação Superior e as sociedades onde atuam, dessa forma, passam por um momento de transformação global, em todos os contextos, mesmo com características diferentes (SANTOS, 2021). A OCDE fala de uma educação sem fronteiras, em função da mundialização da economia, o que indica o importante e fundamental papel da educação superior pela sua relevância e força produtiva de impacto na socialização do conhecimento. A relevância da Educação Superior se manifesta no compromisso que se estabelece com a sociedade, na promoção do bem-estar da coletividade, visando ao desenvolvimento sustentável (UNESCO, 2022). Por isso, a responsabilidade social conecta-se com o *modus operandi* e com a identidade institucional de uma IES, perpassando desde o projeto educativo até as práticas de gestão, retroalimentando os saberes e fazeres da comunidade acadêmica (MENEGAT; MARCO; SARMENTO, 2018).

A universidade, com a missão de gerar e disseminar o conhecimento em vista do bem comum, é também impactada pelas tensões presentes na sociedade. O documento *Educação Superior em tempos de transformação* (ESCRIGAS; LOBERA; EQUIPE EDITORIAL, 2009) analisa a inter-relação entre educação superior e o modelo de sociedade, afirmando que:

O papel que se espera das Instituições de Educação Superior hoje é resultado da inércia das recentes transformações sociais e do modelo contemporâneo de desenvolvimento, particularmente marcado pela pressão de tornar sistemas econômicos nacionais globalmente competitivos. (ESCRIGAS; LOBERA; EQUIPE EDITORIAL, 2009, p. 7).

Muitas universidades questionam e refletem sobre a melhor resposta para a sociedade atual. No entanto, a estratégia da maioria das Instituições de Educação Superior está na imitação e não na inovação. Muitas universidades americanas, por exemplo, tentaram repetir o modelo de Harvard devido aos seus importantes *insights* em inovação. Christensen (2014) trata da

inovação a partir da maturidade institucional que percorre a história, a cultura e a qualidade do ensino e pesquisa, afirmando que as:

[...] instituições e os currículos acadêmicos devem mudar para atender às necessidades de uma educação na economia do conhecimento. Deve enfrentar com sucesso o impacto da globalização, da tecnologia em rápida evolução, de uma população cada vez mais diversificada e longeva e com o surgimento de um mercado caracterizado por novas necessidades e paradigmas. (CHRISTENSEN, 2014, p. 3).

Apesar de parte da humanidade ter boas condições de vida, muitos desafios ainda emergem da necessidade do desenvolvimento sustentável, com melhores condições para as populações que, em muitos casos, permanecem sem acesso básico à saúde, alimentação, justiça social, paz e democracia. As recentes crises financeiras, sanitárias, as mudanças climáticas e a escassez de alimentos e de energia aprofundam a complexa realidade de alguns países e seus problemas com as quais toda a humanidade se defronta. O documento da Educação Superior em tempos de transformação (ESCRIGAS; LOBERA; EQUIPE EDITORIAL, 2009, p. 4) afirma que estamos “[...] vivenciando uma crise de civilização na qual devemos facilitar a transição a uma mudança de paradigma que vise reconstruir a sociedade, com o desejo e a responsabilidade coletivos para as futuras gerações.”.

O Século XXI coloca-nos diante de um conhecido dilema: de que forma, a Educação poderá contribuir para a resolução dos problemas complexos e das diferentes necessidades econômicas, culturais, políticas e sociais da sociedade? Segundo Teixeira e Audy (2016, p. 72, tradução nossa),

[...] talvez esta aspiração seja um dos grandes paradoxos do mundo contemporâneo e consista justamente em que, nos tempos da globalização ou da internacionalização de quase todas as coisas, a educação permaneça como a última utopia, certeza ou projeto para a reforma cultural, ética e cívica das sociedades.

Na esteira deste cenário, o Papa Francisco lançou em outubro de 2020 o pacto educativo global, com o objetivo de refletir o compromisso da sociedade para com as novas gerações, por meio de uma educação inclusiva e de diálogo construtivo. Para ele, no momento atual, a educação é colocada à prova pela constante aceleração, especialmente tecnológica e digital, alterando de forma rápida nossos pontos de referência. A proposta está alicerçada na centralidade da pessoa, o que ele chama de percurso de ecologia integral, no qual se encontram o sujeito, suas relações e a realidade que o rodeia. Afirma que “[...] Nunca, como agora, houve necessidade de unir esforços numa ampla aliança educativa para formar pessoas maduras,

capazes de superar fragmentações e contrastes e reconstruir o tecido das relações em ordem a uma humanidade mais fraterna.” (FRANCISCO, 2019). Ainda, segundo o Papa Francisco:

O mundo contemporâneo está em transformação contínua, vendo-se agitado por variadas crises. Vivemos uma mudança epocal: uma metamorfose não só cultural mas também antropológica, que gera novas linguagens e descarta, sem discernimento, os paradigmas recebidos da história. (FRANCISCO, 2019).

A globalização nos remete à agenda da internacionalização na educação superior. Isso porque as conexões e possibilidades hoje existentes podem agregar muito aos modelos acadêmicos e de gestão das universidades, gerando não somente ganhos em escala, mas permitindo diferenciação e oportunidades na formação de professores e estudantes. Nas palavras de Teixeira e Audy (2016, p. 71, tradução nossa),

[...] o complexo processo de globalização – que desde muitos ângulos, e não somente o econômico, ameaça e desafia os sistemas nacionais de educação superior, desencadeando um processo de mercantilização, que afeta e distorce a maioria das instituições superiores, tanto em seus fins e propósitos como em sua oferta educativa e forma de operação. A globalização trouxe consigo uma mutação civilizacional. Não se trata de mudança pura e simples, mas MUTAÇÃO. Sua gênese é fruto das diversas revoluções nas diversas áreas do saber pelas quais a humanidade passou nas últimas décadas: revolução da informação; revolução biogenética; a mudança da relação capital trabalho. Esse novo mundo não está pronto, está em construção. Daí a necessidade de nos realozarmos. A grande mutação está nas razões do viver comum. As relações estão objetivadas, indo para o hiper-individualismo. Os laços sociais se desfizeram.

O cenário acima tem refletido muito nas Instituições de Educação Superior comunitárias, de identidade e tradição católicas. Estas, até então, ocupavam um lugar central no meio universitário, juntamente com outras instituições consolidadas, especialmente instituições estatais e federais, e atuavam num oceano de possibilidades, inclusive de crescimento. Em diversos lugares do mundo, Instituições de Educação Superior Católicas marcaram e marcam história no desenvolvimento político, econômico, social e cultural, em níveis local e global (WIT; BERNASCONI; VELIZ-CALDERON, 2017). Em outros, marcaram como presença única da educação superior na região. Em outros, nasceram posteriormente às universidades públicas, como possibilidade de acesso à educação para todos, ou como proposta de uma instituição que nasce da e para a comunidade.

As instituições de ensino superior de natureza confessional, notadamente, para expressarem suas identidades como instituições sociais altamente relevantes no contexto educacional da sociedade, utilizam desde a explicitação dos ideais pelos quais foram criadas, até a adoção de preceitos éticos norteadores do comportamento

organizacional na realização da sua missão educativa. (MENEGAT; COLOSSI, 2009, p. 74).

No caso do Brasil, numa perspectiva histórica, Fávero (2006) e Tavares (2009) ratificam que instituições religiosas como a Igreja Católica e outras, a partir da reforma protestante ocorrida na Europa no século XVI, estiveram presentes no período da colonização, com forte influência no cenário educacional, na constituição de cursos e posterior, de universidades.

As Universidades confessionais nasceram da ação mais que centenária de instituições educacionais com práticas sociais originárias de sua vocação religiosa. Acompanharam a história da educação no Brasil desde a colonização, constituindo-se suas entidades mantenedoras em agentes para o crescimento e desenvolvimento do País nesse campo. (TAVARES, 2009, p. 223).

No Brasil, diferentemente de outros países da América Latina, a implementação de Instituições de Educação Superior confessionais surgiu tardiamente. A primeira universidade no Brasil foi fundada em 1920, no Rio de Janeiro, pelo decreto 14.343; já a primeira universidade católica surge, também no Rio de Janeiro, em 1946, pelo decreto 8.681 (MENDONÇA, 2000; TAVARES, 2009). No caso das Instituições Católicas no Brasil, estas por muitos anos, especialmente entre as décadas de 1940 e 1970, lideraram o cenário, marcado pelo crescimento dessas instituições e pela pouca concorrência. A partir da década de 1970, surgem outras instituições comunitárias, sem o viés confessional e, em muitos casos, nascem com apoio e suporte das próprias Instituições Confessionais. Estas nascem da e para a comunidade, de modo geral, em cidades que se encontravam em desenvolvimento e que necessitavam prover qualificação à sua juventude. Em geral, Instituições de Educação Superior comunitárias e confessionais englobam, no Brasil, o conjunto de instituições sem fins lucrativos.

No entanto, a partir das reformas da Educação Superior Brasileira, implementadas inicialmente na década de 1990, o mercado educacional passou a atrair instituições privadas com fins lucrativos, tornando o cenário da educação superior bastante competitivo. Trata-se de grupos econômicos nacionais e grupos econômicos com investimento de capital estrangeiro (SOUZA, 2013). A atuação desses grupos remete à mercantilização da educação superior, como é compreendida por muitos teóricos. Para as instituições comunitárias e confessionais, o cenário passa a se apresentar, desde então, como nebuloso, especialmente para aquelas inseridas em contextos mais competitivos. Maués e Guimarães (2019, p. 323) sinalizam que a “[...] internacionalização da educação superior vem sendo utilizada como transnacionalização, o que

significa uma forma de privatização do conhecimento, seja nas instituições públicas, seja nas privadas, contribuindo para a ‘comoditização’ da educação.”.

Diante desse cenário, hoje no Brasil, a educação superior alcançou grande crescimento, em especial nas últimas duas décadas, impulsionado, em especial, pela Educação a distância, alcançando 23,8% da população de 18 a 24 anos que frequentam o Ensino Superior em relação à população dessa faixa etária (taxa líquida) (BRASIL, 2022). No entanto, a meta do plano nacional de educação pretende alcançar 33% dos jovens de 18 a 24 anos na Educação Superior, até 2024. Ao mesmo tempo, o crescimento da educação superior no Brasil tem provocado diversos questionamentos acerca da qualidade do ensino e do seu impacto na inovação e desenvolvimento da sociedade.

No cenário da pesquisa, mesmo compreendendo o Brasil na última década, com uma produção científica exponencial, assistimos a um *gap* entre pesquisa básica e pesquisa aplicada, muito em razão da pouca relação entre a universidade e as demandas reais da sociedade, bem como do incipiente envolvimento do mundo empresarial em relação aos temas de pesquisa, inovação e desenvolvimento. Todavia, instituições comunitárias têm assumido papel importante no Brasil, por meio de práticas empreendedoras geradoras de ecossistemas de inovação.

No caso do Brasil, a abertura para o segmento empresarial possibilitou uma ampliação do acesso com novos *campi*, ocupando um espaço, como afirmam Tavares (2009) e Audy e Teixeira (2016), que antes era ocupado por instituições confessionais. Com este novo “*entrante*” no cenário educacional, Instituições Comunitárias, católicas ou não, passaram a se reestruturar, pensar em outras estratégias, com maior foco no gerenciamento de resultados. As instituições particulares no Brasil resultam do “[...] agrupamento de atores com diferentes formatos jurídicos e finalidades econômicas, compondo um conjunto bastante diversificado e diferenciado em seus fins e na própria concepção de Universidade.” (TAVARES, 2009, p. 222).

Uma estratégia para instituições comunitárias foi a criação, em 1995, da ABRUC (Associação Brasileira das Universidades Comunitárias), que nasce com o objetivo de aproximar instituições de mesma natureza e fortalecer sua marca e presença no país, por meio de articulações em torno de objetivos comuns. Para a ABRUC, as IES (Instituições de Ensino Superior) comunitárias caracterizam-se pelo fato de não serem lucrativas, ou seja, os recursos gerados ou recebidos são reinvestidos nas próprias atividades. São instituições que não pertencem a investidores, mantidas por comunidades, igrejas, congregações, podendo ser confessionais ou não. Para Bittar (1999), as universidades comunitárias não se enquadram em modelo público, tampouco no modelo privado. Assim, para alguns autores, como Vannucchi

(2004), essas instituições representam um modelo alternativo, não sendo nem públicas no sentido estatal, nem privadas no sentido estrito; podendo ser identificadas como pública não estatal.

Considerando o grande potencial da internacionalização da educação superior num contexto de mundo global e interconectado e com caminhos de estreitamento de ações, em especial, entre universidades de semelhante inspiração e identidade, qual melhor estratégia para operá-la e fomentá-la? E se a estratégia for a articulação em rede, qual a melhor proposta e formato para essa organização?

Diante do cenário posto para instituições confessionais, aponta-se para a possibilidade da articulação em rede, visto que, em muitos casos, esta parece ser um caminho viável e um diferencial, uma vez que a maioria das instituições católicas gozam de uma trajetória histórica, sólida e de referência, com localização inclusive em vários contextos e cenários históricos e geográficos. Trata-se de uma estratégia que visa fortalecer as instituições e preparar-se da melhor forma para enfrentar o cenário. Estratégia tem sua origem do grego (*strategos*), significando o caminho planejado para derrotar o inimigo, ação oriunda das forças militares. Para Porter (1999), estratégia é a forma como a organização se estrutura para ocupar posição de vanguarda, vantagem e diferenciação perante os concorrentes.

O contexto atual pede maior proximidade da universidade na sua relação com a sociedade, com respostas aos problemas que hoje pautam as grandes reflexões. As instituições, especialmente aquelas que nasceram da comunidade e para a comunidade, como é o caso da maioria das instituições de educação superior confessionais (WIT; BERNASCONI; VELIZ-CALDERON, 2017), têm hoje, por meio dos inúmeros avanços tecnológicos, a possibilidade de alavancar ações de internacionalização, de maior sinergia e articulação não somente com a própria sociedade, mas também com seus pares.

Al mismo tiempo, el aprendizaje a distancia y otras formas de educación superior transfronteriza están contribuyendo a un aumento de la movilidad académica virtual, con todos los desafíos que las nuevas formas de provisión presentan para los reguladores y la garantía de calidad. (UNESCO, 2022, p. 9).

Considerando-se o cenário posto, é fato que essas Instituições, pela sua natureza e configuração, têm potencial de reação ao mercado competitivo, bem como potencial de sinergia e articulação na busca da conjunção de estratégias e projetos comuns. Estando localizadas em diferentes regiões, há pouca articulação e sinergia entre as instituições confessionais, nem mesmo quando pertencentes à mesma Congregação Religiosa.

Já existem algumas poucas instituições que perceberam essa possibilidade de atuação e iniciaram uma caminhada de articulação em rede como, por exemplo, o caso da Associação da Congregação de La Salle e da Congregação dos Jesuítas, que atentaram para a criação de canais de cooperação entre instituições de mesma identidade e grupo religioso. A AIUL (Asociación Internacional de Universidades Lasallistas):

[...] es la red de instituciones lasallistas de educación superior en todo el mundo que apoya activamente a la promoción de la visión educativa y el carisma de San Juan Bautista de La Salle, facilitando oportunidades innovadoras de colaboración, investigación, intercambio y desarrollo entre sus instituciones miembros. (LA SALLE UNIVERSITIES, [20--]).

Já a Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús (AUSJAL), na América Latina, é composta por uma

[...] red integrada por 30 universidades confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina. Nuestra misión es desarrollar proyectos comunes de acuerdo con nuestras prioridades estratégicas, y en función de buscar una mayor contribución de las instituciones de educación superior a sus sociedades. (AUSJAL, [20--]).

Para muitas instituições, especialmente para as pequenas, a articulação em rede não somente representa uma estratégia acadêmica e de gestão, mas, em alguns casos, pode representar a própria sobrevivência. Independentemente do modelo, tipo ou estrutura da universidade, o momento atual requer respostas, processos e práticas de gestão modernas. Para Nóvoa (2018), a agenda da modernização caracteriza uma urgente concepção do tempo ao afirmar que, “[...] Em linha com a sociedade do consumo e, mais recentemente, com a instantaneidade da sociedade digital, a universidade é concebida num tempo rápido, de resultados imediatos.” (NÓVOA, 2018, p. 12).

Ao longo de sua história, a Igreja Católica e suas instituições se constituíram como espaços de referência em educação. Hoje, mesmo mantendo força e incidência, precisa também, constantemente, reafirmar sua posição de formadora de excelência, especialmente quando falamos em educação superior. Nas palavras de Teixeira e Audy (2016, p. 69, tradução nossa):

[...] a universidade nasce no seio da Igreja de forma quase espontânea. Seus primórdios, por exemplo, remontam a uma época em que a religião dominava todas as esferas das relações sociais. Com uma tradição milenar, como o próprio nome expressa “universitas”, quer dar a entender a convergência de elementos à unidade, quer dizer, a reunião de estudiosos, intelectuais do saber.

O desafio das Instituições de Educação Superior perpassa todo e qualquer formato de estrutura e/ou de identidade, seja ela universidade federal, estadual, privada, privada de capital aberto ou comunitária, comunitária confessional. A presente pesquisa concentra-se nas Instituições de Educação Superior Comunitárias, de identidade católica, pois muitas delas nascem com o compromisso do desenvolvimento, em todas as dimensões, na sua região e sociedade, e, por essa natureza, configuradas legitimamente e legalmente como comunitárias. São instituições que se formam a partir da realidade da comunidade, têm potencial de trajetória em rede pelo viés da internacionalização, porém ainda não o fazem (WIT; BERNASCONI; VELIZ-CALDERON, 2017). Têm, portanto, não somente um desafio, mas, acima de tudo, grande possibilidade e caminho a construir.

Internacionalização e organização em rede, como resposta às necessidades e, também, ao potencial do nosso tempo, podem ser concebidos por uma universidade com atitude empreendedora, justamente pela postura na busca de respostas para o seu tempo. Isso porque a universidade trabalha e atua na construção do conhecimento, o que a torna protagonista e fundamental numa relação com a sociedade. A universidade atua com pessoas na construção do conhecimento. As universidades podem desempenhar suas missões com maior eficácia mediante uma atuação cooperativa e solidária (UNESCO 2022). Como espaço de articulação do saber, preparação profissional e formação científica, a universidade abre os caminhos para a inovação nos demais meandros da sociedade.

Esto ayuda a trabajar de forma interdisciplinar, a poner en común los recursos científicos de las distintas unidades académicas e instituciones, a compartir conocimientos y experiencias a través de redes profesionales a nivel nacional e internacional para conseguir sinergias. La colaboración entre las IES y las comunidades científicas puede estimularse mediante políticas públicas. (UNESCO, 2022, p. 26).

A sociedade em que vivemos defronta-se com o modelo de universidade que queremos. Esse desafio é ainda maior quando se trata de uma universidade católica que necessita se colocar como presença e referência, mas que, ao mesmo tempo, insere-se na sociedade ante todos os mecanismos reguladores. Para Menegat e Colossi (2009, p. 77), “[...] sendo a universidade o locus e o foco da educação superior, ela deve também ser entendida como uma instituição social, que se origina na sociedade e a ela devolve seu produto institucional.”. O documento Educação Superior em tempos de transformação (ESCRIGAS; LOBERA; EQUIPE EDITORIAL, 2009, p. 7), aponta que:

A visão e a missão da Educação Superior no futuro serão claramente reorientadas para os desafios da sociedade, para além do paradigma da “torre de marfim” ou da “universidade orientada para o mercado”, a fim de reinventar uma resposta inovadora e socialmente comprometida que antecipa e acrescenta valor ao processo de transformações sociais. É difícil definir o papel socialmente relevante da Educação Superior para as futuras décadas, sem primeiro analisar os conflitos emergentes e as diferentes direções que as possíveis soluções podem advir dele para todo o sistema.

No contexto atual, a universidade é convidada a desenvolver, em um processo de criação conjunta, habilidades e competências para os estudantes do seu tempo. O documento *Missão Marista na Educação Superior (REDE MARISTA INTERNACIONAL DE INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR, 2010)* sinaliza que, na sociedade do conhecimento, nos deparamos com duas condições inéditas:

[...] de um lado, o progresso das nações do mundo é cada vez mais avaliado por indicadores relacionados ao conhecimento e à propriedade intelectual; de outro, é da produção e da gestão desse conhecimento que as inovações científicas e tecnológicas derivam, e com elas novas oportunidades e desafios. (REDE MARISTA INTERNACIONAL DE INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR, 2010, p. 15).

Nesse sentido, as universidades comunitárias podem, por articulação em rede, apropriar-se da internacionalização como meio ou como estratégia para o melhor cumprimento da sua missão e, porque não, como uma maior conexão entre tradição e inovação. Nessa esteira, para Teixeira e Audy (2016, p. 88, tradução nossa), “[...] é preciso sair de nosso mundo: pronto, estruturado, organizado, definido. Sair, não recusar. Dispor-se para ‘ouvir’ o ‘outro’ que está em nós mesmos e que recusa certezas. Subsidiar nosso trabalho com elementos sólidos criando uma espécie de hermenêutica continuada.”. A transformação, pela qual passa a educação superior exige uma mudança de mentalidade, numa perspectiva de cooperação sobre a competição; diversidade sobre a uniformidade, percursos mais flexíveis frente as estruturas tradicionais (GLOBAL UNIVERSITY NETWORK FOR INNOVATION, 2022; UNESCO, 2022).

1.2 PROBLEMA DA PESQUISA

A Igreja Católica, com suas inúmeras instituições e congregações religiosas, lidera inúmeras obras mundo afora, muitas delas com a missão orientada para educação básica, educação superior, educação não formal, ações na área da assistência e saúde, entre outros. No

entanto, assumindo as diferentes frentes em diferentes momentos e cenários da história, na maioria dos casos, as instituições são pouco conectadas ou interligadas entre si.

Em teoria, são internacionalizadas no sentido geográfico, ou seja, possuem sólida presença no sentido de obras e estruturas em diversas partes do mundo (WIT; BERNASCONI; VELIZ-CALDERON, 2017). Suas unidades administrativas, entretanto, apresentam pouca conexão e, em muitos casos, operam de forma pouco organizada no sentido técnico e profissional, o que tem levado várias instituições a refletir o modelo de gestão de governança, objetivando maior sinergia, atuação conjunta e zelo pela sustentabilidade. A necessidade de uma boa governança favorece um conjunto de práticas que promovem o bom desempenho, pois governança compreende a forma de administração e o controle da instituição (RANGEL *et al.*, 2017).

As congregações religiosas, como parte e membros da Igreja Católica, assumem, pela sua identidade fundacional, a condução das obras que nasceram em algum momento da história, a partir de uma necessidade da época, muitas vezes em cenários pós-guerra ou mesmo em períodos de colonização, em que educação, saúde e assistência configuravam um grande desafio social para os governos. Desse modo, foram ampliando sua missão, especialmente nos séculos XXIII e XIX, indo além-fronteiras e escolhendo realidades, na maioria das vezes, em países com pouco desenvolvimento socioeconômico e cultural (JOÃO PAULO II, 1990). A gestão, articulada por unidades administrativas, segundo os respaldos legais de cada país, ocorria a partir dos seus principais líderes, em muitos casos os fundadores, ou daqueles que iniciavam um novo colégio, universidade ou hospital. Esse modelo alavancou não somente a missão da Igreja, mas em muito contribuiu para o desenvolvimento da sociedade (JOÃO PAULO II, 1990). O desafio de hoje coloca tradição e necessidade de inovação frente a frente. O modelo foi constituído e apresentou muitos bons resultados, mas requer hoje, diante da atual conjuntura, outras respostas. O sucesso do passado não é garantia de êxito no futuro.

Num mundo cada vez mais secularizado, outras instituições com foco empresarial ou mesmo associações locais têm tido força ao ingressar no cenário educacional, muitas delas com indicadores acadêmicos significativos (NÓVOA, 2018). E essas hoje, em muitos países, possuem uma grande parcela de estudantes matriculados na educação superior, por exemplo. Assim sendo, instituições religiosas, por terem presença em muitos países, mesmo sendo organizadas por unidades administrativas independentes, podem se favorecer de sua identidade comum para promover sinergia e articulação em rede, visto que a globalização favorece e possibilita o que antes, pelas poucas tecnologias disponíveis, não era possível.

Solos no podemos. El conocimiento ha avanzado a mil por hora y tenemos que correr muchísimo más rápido para empezar a articular y aprovechar los paradigmas del conocimiento de la humanidad, que ahora son cada vez más accesibles, pero si no tenemos estructuras y plataformas en redes de colaboración e integración, en equipos inter y multidisciplinares, interinstitucionales, no vamos a poder innovar desde estos a favor de una nueva sociedad. (DIDRIKSSON, 2018, p. 54).

Muitas organizações religiosas que possuem estruturas e empreendimentos na área da educação e saúde buscam nesse momento uma articulação em rede, o que também é motivado pela queda do número de membros religiosos da própria congregação ou dioceses na liderança das obras e pela necessidade de formação de lideranças leigas, bem como pelo cenário global que requer tradição aliada à inovação como resposta à alta competitividade existente no cenário educacional (TAVARES, 2009). Hoje, várias instituições direcionam suas reflexões para a identidade e missão, buscando conexão com um horizonte local e global, a partir de estratégias de internacionalização e articulação em rede.

Las Universidades católicas son un segmento importante del sector de la educación superior en muchos países alrededor del mundo. Se podría asumir que, por su identidad, estarían más orientadas internacionalmente y activas en comparación con otras instituciones de educación superior. Sin embargo, se conoce poco sobre la relación entre identidad religiosa y la internacionalización. (WIT; BERNASCONI; VELIZ-CALDERON, 2017, p. 23).

Instituições católicas, pela sua natureza e missão, podem com maior assertividade responder aos reais problemas da sociedade e ao mundo do trabalho, pois essa ação formativa está na sua origem e fundação. Atualmente, a educação superior é instigada a refletir o seu papel frente a problemas sociais, por meio de programas extensivos para a erradicação da fome, para o combate contra a intolerância e a violência, para a preservação do meio ambiente, o respeito às culturas e diversidades etc. Diante desses desafios, a Igreja, por sua tradição milenar, no dizer do Papa Paulo VI (TEIXEIRA; AUDY, 2016), torna-se interlocutora por excelência, pois assume um papel significativo e de relação com as instâncias que integram a grande teia social, que chamamos de sociedade. Frente ao papel das universidades, Nóvoa (2018, p. 23) afirma que:

A universidade tem de ser o lugar para pensar o que não é possível pensar noutros lugares. É esta a marca da sua distinção. E tem de ser, também, o lugar para dialogar com a vida das pessoas e a sociedade (a habitação, os transportes, a saúde, o envelhecimento, o trabalho, as relações intergeracionais...), bem como com os grandes temas da tecnologia (o digital, a inteligência artificial, a robotização...) e da humanidade (o planeta, a energia, a água, a mobilidade e as migrações, as desigualdades...). A universidade tem de criar o aparentemente “supérfluo” e “inútil” a fim de antecipar e abrir novas perspectivas, pelo pensamento e pela participação, pela ciência e pela tecnologia. É esta a sua principal responsabilidade pública.

O Papa João Paulo II (1990, p. 32), no documento *Ex Corde Ecclesiae*, afirma que a universidade católica é como toda universidade e, portanto, está imersa na sociedade. Como serve à igreja, deverá agir com competência para contribuir para o progresso cultural, as pessoas e a sociedade. Sua Santidade afirma que as atividades de pesquisa devem deter-se sobre questões eminentes da sociedade como a promoção da justiça, a dignidade da vida humana, a busca de uma sociedade equânime na repartição das riquezas, atendendo melhor a comunidade nacional e internacional. A pesquisa deve aprofundar as raízes e as causas dos graves problemas do nosso tempo, com atenção especial às suas dimensões éticas e religiosas (JOÃO PAULO II, 1990, p. 32).

As universidades comunitárias católicas necessitam qualificar seus modelos de gestão, trabalhar com planejamento orientado cada vez mais para o cenário vigente e atuar em curto, médio e longo prazos, a partir de objetivos e projetos estratégicos, estratificados em indicadores e metas. No entanto, Tavares (2009, p. 237) alerta que:

Sua construção passa pelo caminho da edificação de paradigmas de governança que respeitam sua condição histórica, sem transposição de modelos que aviltem sua condição própria, mas que considerem seus objetivos, eventualmente antagônicos, mas presentes em sua trajetória.

As universidades comunitárias católicas devem buscar um balanço entre tradição e inovação, por meio de foco colaborativo, com agilidade para enfrentar problemas internos e para enviar respostas a seus agentes de relacionamento e, também, por meio da interação global via internacionalização. Cabe, nos dias atuais e em meio a uma mudança de época, especial atenção às pessoas, pois são a base da mudança para a universidade. Em síntese, as instituições católicas, especialmente no âmbito da educação superior, objeto de estudo desta pesquisa, devem buscar uma postura mais assertiva para, dessa forma, provavelmente, haver maior articulação com e entre seus pares.

Em um tempo em que as fronteiras entre negócio e educação estão próximas, volta-se o olhar para as origens, para a razão de existir de uma universidade com perfil comunitário e de identidade católica. Os valores institucionais alicerçam a base sólida para enfrentar os desafios da necessária renovação, respondendo com excelência, nas palavras do Cardeal Newman, como *alma mater*¹ de uma geração que surge.

¹ *Alma mater*, expressão latina que designa a universidade ou instituição de ensino superior onde a pessoa fez seu curso em nível de graduação (CHRISTENSEN, 2014, p. 45).

[...] En resumen, las universidades católicas están en un estado de flujo, no sólo en relación con sus políticas y estrategias de internacionalización, sino, en cierta medida, en su entendimiento de lo que significa ser una universidad católica en el país y en el mundo de hoy. (WIT; BERNASCONI; VELIZ-CALDERON, 2017, p. 25).

Esta pesquisa se dá no contexto das Instituições de Educação Superior Maristas, mantidas pelas diferentes unidades administrativas do Instituto dos Irmãos Maristas, fundado em 1817, na França (FURET, 1989). Este estudo reservou um capítulo para aprofundar a história da Instituição, sua identidade, seu formato de organização, bem como o perfil das Instituições que compõem a rede.

O XXII Capítulo Geral do Instituto Marista, assembleia com representantes maristas de todas as unidades administrativas, ocorrida em julho e agosto de 2017, em Rio Negro, Colômbia, refletiu sobre a atuação de sua missão nos mais de 80 países. A partir das reflexões, surgiu o seguinte objetivo: "Construir redes de missão marista no nível das unidades administrativas, regiões e administração geral, que favoreçam a inovação e a renovação de nossa educação e evangelização." (INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS, 2017, p. 9). Essa assembleia apontou para a necessidade da articulação em rede, visto que o Instituto Marista, pela sua história e tradição de mais de 200 anos, tem a internacionalização como elemento presente, mas necessita de projetos eficazes e robustos como resposta efetiva ao potencial de internacionalização que se apresenta. Compreendendo a Instituição Marista como Família Carismática e Global, a assembleia, em sua conclusão, reiterou que "[...] a interdependência, mais que o isolamento ou a independência, deve ser a nova normalidade para nós." (INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS, 2017, p. 7).

A Rede Internacional Marista de Educação Superior, denominada pela sigla RIMES ao longo da tese, foi criada em 2012 a partir de uma assembleia entre lideranças Maristas, no sentido de potencializar e articular as instituições de educação superior. "[...] Cada IES constitui um nó da rede, com conexões multidirecionais em comunicação interinstitucional e unidirecional relacionada a um núcleo coordenador das tarefas e funções específicas negociadas coletivamente." (MARISTAS DE CHAMPAGNAT, 2020a). O Instituto Marista acredita que as suas Instituições representam um grande potencial de presença na educação superior, por meio de processos de internacionalização, desde que estejam articuladas em rede, o que hoje ocorre de maneira muito tímida. A RIMES se constituía como uma utopia, ou seja, existia como uma intuição e intenção de agregar as instituições em torno de uma associação/rede, e esta tese pretende contribuir com a proposta de um percurso de organização e estrutura em rede, com todos os seus desdobramentos.

As diferentes abordagens de internacionalização, hoje possíveis na educação superior, favorecem um caminho em rede, no qual todos ganham, especialmente os estudantes e educadores, e potencializa, como um todo, as instituições que fazem parte deste itinerário, na medida em que os pontos da rede se articulam como um “nó”, com suas conexões e projetos. A Instituição Marista, ao completar 205 anos em 2022 e estando em aproximadamente 80 países, tem, a partir de sua visão e atuação global, o desafio e a possibilidade de cumprir com maior efetividade, assertividade e excelência a sua missão. Isso favorecerá processos acadêmicos, socioculturais, mas também sinergia em rede a ponto de contribuir com a sustentabilidade e perenidade da missão. Mais do que nunca, a Instituição promove sua missão primeira, desde as origens fundacionais à formação de bons cidadãos², contribuindo para a construção de um mundo mais justo e mais fraterno.

Uma organização em rede, na perspectiva da colaboração, poderá trazer resultados e fortalecer o viés da internacionalização nas instituições membros da rede. “A internacionalização está provando ser uma ferramenta útil para ajudar as instituições a fixar pontos de referência e propor soluções inovadoras em relação à gestão, à academia e à investigação, contando com a colaboração e com as parecerias internacionais.” (STALLIVIERI, 2021, p. 171). A organização em rede, a partir das possibilidades de internacionalização e mediante uma atuação cooperativa e articulada nas Instituições de Educação Superior Maristas, potencializa a missão universitária e contribui para os resultados institucionais das Universidades membros da Rede. Atualmente os estudos têm evidenciado que o aprendizado coletivo através das redes promove a capacidade de análise estratégica das instituições, pois permite partir de uma visão local de curto prazo para uma visão sistêmica, global, proativa e de longo prazo (FAYARD, 2016).

No entanto, há necessidade de construção de um modelo de cooperação, por meio de um planejamento que considere os elementos comuns e específicos das instituições. Um planejamento que respeite a individualidade e a diversidade, que promova a complementariedade como rezam as constituições do Instituto Marista: “Aceitamo-nos diferentes e complementares.” (IRMÃOS MARISTAS DAS ESCOLAS, 2010, p. 50). “Em outras palavras, trata-se de entender que as diversidades não apenas não são um obstáculo à unidade, nem a desestabiliza, mas – pelo contrário – são indispensáveis, são o seu horizonte de

² “O Padre Champagnat encarna o zelo apostólico que sabe dar respostas adequadas a problemas concretos [...]. Para ele, a missão do Irmão consiste em ajudar as crianças e os jovens a se tornarem ‘bons cristãos e bons cidadãos’.” (IRMÃOS MARISTAS DAS ESCOLAS, 2010, p. 70).

possibilidades: unidade e diferença não se excluem, na verdade, estão entrelaçadas.” (CONGREGATIO DE INSTITUTIONE CATHOLICA, [2021?], p. 31).

O contexto atual é caracterizado por uma ausência de proposta de organização em rede, no caso da RIMES. Há necessidade de construção de uma proposta que defina a tipologia da rede, estratégia adotada, estrutura e processos delimitados para cumprir com os objetivos. E por outro lado, a composição diversa e geográfica das instituições, as diretrizes e políticas do Governo Geral do Instituto Marista, o potencial de articulação frente ao contexto atual intuem condições favoráveis na direção de uma estruturação em rede. Ainda, sendo a natureza das instituições de educação superior orientadas para a internacionalização, uma configuração em rede trará benefícios para a missão na educação superior, colabora com a perenidade, inovação (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016), além de assegurar oportunidades para as outras frentes da missão marista.

Pressupondo o perfil das Instituições de Educação Superior de natureza diversa e plural, geridas pelas diferentes unidades administrativas, mas atualmente sem projetos articulados nem conexão entre si – o que não condiz como uma atuação em rede –, a pesquisa busca respostas ao seguinte problema e questão norteadora:

Considerando a internacionalização e a perspectiva da organização em rede como possibilidade de articulação e colaboração entre as instituições, que proposta de organização em rede pode ser estruturada para a Rede Internacional Marista de Educação Superior?

1.3 OBJETIVOS

Serão aqui apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos da tese.

1.3.1 Objetivo geral

Construir uma proposta de organização em rede das Instituições que compõem a Rede Internacional Marista de Educação Superior.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) aprofundar, considerando o cenário e as possibilidades do contexto global atual e em constante transformação, o conceito de internacionalização da educação

superior, a partir de referências teóricas, práticas existentes e possibilidades de desenvolvimento das Instituições;

- b) conceituar, à luz das teorias do campo, a organização em rede, explorando a perspectiva das redes de cooperação e suas dimensões, como caminho para a Rede Internacional Marista de Educação Superior;
- c) apresentar a história, identidade e missão do Instituto Marista, com enfoque especial na composição, organização, conceituação e perfil da Rede Internacional Marista de Educação Superior;
- d) discutir de forma analítica, à luz das teorias do campo e de uma metodologia participativa, a estratégia, a estrutura e o processo de rede para a Rede Internacional Marista de Educação Superior.

1.4 ESTRUTURA DA TESE

Ao longo do processo de investigação, ao aprofundar a internacionalização da educação superior e suas diferentes estratégias e abordagens, além das teorias que fundamentam a organização em rede, este trabalho buscou apresentar uma proposta de organização em rede para a RIMES. Com base nos objetivos definidos, a tese compõe-se da seguinte estrutura: este capítulo aprofundou o cenário no qual está imersa a educação superior, especialmente as instituições de identidade comunitária e confessional, objeto desta pesquisa. Apresentamos a justificativa, o problema da pesquisa, os objetivos geral e específicos que norteiam o processo de investigação.

O capítulo dois adentra nos desafios que hoje as instituições de educação superior enfrentam, diante dos cenários oriundos da globalização, de uma sociedade em rede, impactada pela tecnologia. Aprofunda o referencial teórico sobre internacionalização da educação superior, abordando diferentes estratégias e ações para esse processo, além do posicionamento dos organismos internacionais com suas diretrizes e políticas. Também apresenta uma reflexão sobre a pandemia da COVID-19, seus impactos para a educação superior, especialmente na perspectiva da internacionalização.

O capítulo três apresenta as diferentes teorias e abordagens sobre a constituição de redes. Analisa os conceitos do campo, as modelagens de rede, os elementos de formação, a vantagem competitiva e a governança em rede. Com ênfase nos estudos para redes de cooperação, propõe uma base teórica que favorece o alcance dos objetivos definidos para esta investigação, propondo percursos para uma organização em rede.

O capítulo quatro apresenta a Rede Internacional Marista de Educação Superior, sua identidade e constituição, sua história e trajetória. Discute a realidade da rede como ponto de partida para, a partir do processo metodológico, construir uma proposta de organização em rede.

O capítulo cinco apresenta a metodologia empregada para esta investigação. Ao adotar a metodologia pesquisa-ação, apresenta a base teórica escolhida para esta pesquisa, com a caracterização das fases e etapas definidas para atingir os objetivos da presente tese.

O capítulo seis apresenta o percurso realizado, à luz da metodologia pesquisa-ação. Apresenta os participantes da pesquisa, as fases, as etapas e as ações, com o desenvolvimento de todo o processo, visando a alcançar os resultados propostos nos objetivos.

O capítulo sete aborda a análise dos resultados da investigação. À luz das teorias da internacionalização da educação superior, da teoria das redes, do aprofundamento da história e da trajetória do objeto investigado, apresenta os resultados colhidos de todo o processo. A análise dos resultados expressa o caminho feito para que os objetivos estabelecidos fossem alcançados. O capítulo apresenta proposições, cenários e contribuições teóricas.

As considerações finais, no capítulo oito, contemplam as contribuições desta pesquisa tanto para a instituição pesquisada quanto para outras, especialmente para as de características similares. Apresenta especificamente as considerações a partir de cada um dos objetivos estabelecidos e propõe, a partir das limitações sobre o tema, caminhos para estudos futuros.

2 INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

A Educação Superior, diante das rápidas mudanças e dos avanços do mundo contemporâneo, tem vivenciado transformações que afetam diretamente o ensino, a pesquisa e os serviços, bem como a sua relação com a sociedade. Perante os novos desafios, busca encontrar maneiras de manter-se atualizada e de seguir contribuindo, como instituição, com respostas que colaborem para o progresso sustentável da humanidade. “[...] Governos e agências internacionais apontam para os sistemas de educação superior como chave para a competitividade na economia do conhecimento, na formação de profissionais com habilidades de alto nível e na inovação em tecnologia e outros setores.” (MCCOWAN, 2018, p. 465).

Os cenários demarcados pela globalização colocam as Instituições de Educação Superior diante do desafio de responder às novas necessidades do mundo contemporâneo com agilidade, examinando o presente e o futuro da educação no contexto das megatendências globais, acompanhando o passo acelerado das evoluções tecnológicas e científicas e formando sujeitos com competências e habilidades capazes de propor, planejar e executar iniciativas de transformação e crescimento. Se por um lado a educação superior demonstra grande sucesso e relevância, o que é evidenciado pelo seu rápido avanço em números de alunos matriculados nas últimas décadas, por outro lado também é percebido como distante das reais necessidades e dos problemas enfrentados pela sociedade (MCCOWAN, 2018).

Além do crescimento econômico, admite-se cada vez mais que a educação superior pode contribuir também para a solução de problemas importantes enfrentados atualmente pelo mundo nos níveis global, regional e local: a remoção de desigualdades, o alívio da pobreza e da degradação ambiental, a melhoria da saúde, o controle das pandemias de larga escala, como a AIDS, etc. E desempenha igualmente um papel decisivo no desenvolvimento da coesão social e na criação de bases para sociedades civis saudáveis, dotadas de boa governança e democracia participativa. As implicações para a educação superior são evidentes: ela precisa continuar a mudar em profundidade; precisa usar o prestígio de que desfruta na sociedade para aumentar a relevância e a qualidade dos seus programas e atividades, de modo geral. (UNESCO, 2003, p. 101).

O posicionamento e a relevante contribuição da educação superior foi aprofundada na 3ª Conferência Mundial da Educação Superior, ocorrido em 2022, frente aos contextos pelas quais passa a sociedade.

La UNESCO considera que la provisión de la ES es una actividad destinada a favorecer la equidad y la distribución igualitaria de oportunidades. Las IES tienen tres misiones principales: producir conocimiento a través de la investigación científica, educar a las personas, en el sentido amplio de la palabra, y la responsabilidad social,

que no es un añadido a las dos misiones anteriores. La responsabilidad social se entrelaza con las dos primeras misiones y se traduce en acciones de alcance social pertinentes para el contexto de cada IES. (UNESCO, 2022, p. 10).

Num cenário de constantes mudanças, a perspectiva da globalização, mesmo de forma indireta, tem sido de forte interferência, mesmo não tendo força de lei para sua consecução, pois estados e países são soberanos e instituições são marcadas por características próprias (MOROSINI; MENTGES, 2020). Nessa esteira, cresce a busca por novos modelos e maior qualificação, apontando para a internacionalização da Educação Superior como uma necessidade no que se refere ao desenvolvimento e à produção de conhecimentos científicos relevantes. Segundo Morosini (2019) a internacionalização da educação superior remete a integração das dimensões internacional e intercultural, oriundo das interações sustentadas pelas redes colaborativas, pelos blocos socioeconômicos desenvolvidos e elementos relacionados a múltiplas culturas, diferenças, locais e tempos, o que promove a capacidade científica nacional e favorece o desenvolvimento sustentável.

Com o intuito de integrar e articular as dimensões intercultural e internacional, a Educação Superior passa a inserir-se, de forma mais efetiva, no contexto global das relações mundiais de interdependência, preservando o fortalecimento das políticas de integração que resultam em um cenário de organismos internacionais no qual a internacionalização se apresenta como diferencial para a resolução de problemas.

As Instituições de Educação Superior, portanto, são desafiadas na busca por conhecimentos além-fronteiras. Para Knight (2012, p. 4, tradução nossa), “A globalização tem seu foco no fluxo mundial de ideias, recursos, pessoas, economias, valores, conhecimentos, bens, serviços e tecnologias.”, e nesta esteira a “[...] Internacionalização enfatiza o relacionamento entre nações, povos, culturas, instituições e sistemas.” (KNIGHT, 2012, p. 4, tradução nossa).

Então, pelo viés da globalização, a internacionalização das IES tornou-se fator de qualificação, seja na captação de alunos, seja na produção científica via redes internacionais de pesquisa, pela mobilidade e programas de capacitação no exterior, entre outras estratégias que repercutem na mudança organizacional das instituições. (MOROSINI; DALLA CORTE, 2021, p. 52)

O processo de internacionalização deve ultrapassar a organização de atividades internacionais e programas de intercâmbio, exigindo uma política institucional que seja assumida e priorizada por todos como opção estratégica de mudança no modo de conceber educação. “[...] A internacionalização é, nesse contexto, um mecanismo que permite melhorar

a oferta formativa entre as instituições de Ensino Superior (nacionais e estrangeiras).” (SARMENTO *et al.*, 2018, p. 80). De acordo com Laus (2012, p. 28):

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

Diante dos efeitos advindos da globalização, a Educação Superior assume o compromisso de servir à sociedade. Esse compromisso, reforçado na Conferência Mundial sobre o Ensino Superior (2009), tem por base que:

Instituições de educação superior ao redor do mundo têm uma responsabilidade social de ajudar no desenvolvimento, por meio da crescente transferência de conhecimentos cruzando fronteiras, especialmente nos países subdesenvolvidos, e trabalhando para encontrar soluções comuns para promover a circulação do saber e aliviar o impacto negativo da fuga de cérebros. (UNESCO, 2009, p. 4).

Assim, a internacionalização torna-se uma ferramenta primordial para o desenvolvimento social; porém, é preciso ter consciência de que esse processo implica não apenas mudanças no sistema de ensino, mas também mudanças de ordem social, cultural e econômica, que atingem diretamente a sociedade (UNESCO, 2022).

2.1 EDUCAÇÃO SUPERIOR: CONTEXTO, PERSPECTIVAS E DESAFIOS

O contexto vivido, em especial nas últimas duas décadas, é considerado de rápidos avanços e é reconhecido por alguns autores a partir de características específicas. Army War College refere-se a este contexto como “mundo VUCA” (volatile, uncertain, complex, ambiguous).

[...] The acronym itself was not created until the late 1990s, and it was not until the terrorist attacks of September 11, 2001, that notion and acronym really took hold. VUCA was subsequently adopted by strategic business leaders to describe the chaotic, turbulent, and rapidly changing business environment that has become the new normal. (LAWRENCE, 2013, p. 3).

VUCA é uma sigla utilizada para descrever o ambiente complexo da sociedade contemporânea e suas rápidas transformações voláteis, incertas, complexas e ambíguas. Refere-se ao cenário atual e à **volatilidade** com que mudanças impactantes ocorrem nas sociedades e

suas instituições, de forma muito mais rápida, se comparadas ao tempo passado. A **incerteza** diante da necessidade de tomadas de decisões ágeis, cuidadosas, claras e assertivas sobre cada situação passa a ser parte da vida das pessoas e das instituições. A **complexidade** refere-se aos resultados não previsíveis, interações não lineares e interdependências não manifestadas, mostrando a importância de estar preparado para situações adversas. A **ambiguidade** representa o desafio, no contexto atual, de identificar e representar o significado de determinado fenômeno, bem como, sua causa e efeito (LAWRENCE, 2013).

Em um ambiente VUCA é preciso antecipar cenários, compreender suas consequências, avaliar as interdependências, preparar-se para as realidades e desafios, interpretar e abordar oportunidades. O mundo VUCA exige das instituições aprendizados contínuos e busca constante para entender o que deve ser mudado e o que deve ser conservado dentro da organização. Nesse contexto, agilidade e criatividade para se adaptar às mudanças são extremamente necessárias na definição de estratégias e rápidas tomadas de decisão (ISMAIL; MALONE; GEEST, 2015).

Já no contexto da COVID-19, alavancado pelos rápidos avanços tecnológicos do período, (SANTOS, 2021), um outro conceito ganhou força, interpretado por alguns autores como um conceito novo e por outros, como complementar ao VUCA: o chamado mundo BANI, que denota características de um mundo **frágil, ansioso, não linear e incompreensível** (Brittle, Anxious, Nonlinear e Incomprehensible) (CASCIO, 2020). A velocidade com que diferentes fatos ou situações são propagados na sociedade em rede coloca-nos diante de um cenário de fragilidade, no qual economias são impactadas por algo que pode ocorrer em outra região, outro país ou continente; por exemplo, um novo entrante pode obstruir e até alterar o rumo de determinada instituição, ou uma epidemia local, em poucos meses, pode alastrar-se e atingir todos os continentes, como foi o caso da COVID-19. Os sistemas frágeis representam uma força ilusória. A fragilidade presente nas dimensões econômicas, políticas, sociais e culturais leva à segunda característica, a ansiedade, que carrega a sensação de impotência, na qual toda escolha parece desastrosa. Muito impactados pela característica do imediatismo decorrente do ambiente midiático e das redes, vivemos a sensação de que, a cada momento, devemos “dar um “F5”, para novas notícias e novos cenários. O não linear, terceira característica, configura o mundo onde causa e efeito são aparentemente desconectados, ou seja, há uma inércia no processamento de consequências. “A não linearidade, especialmente na forma de causa e efeito desproporcional é visível no mundo da política, especialmente na política internacional.” (CASCIO, 2020, tradução nossa). A partir da sobrecarga de informações disponíveis por meio

do aprendizado de máquina e da inteligência artificial, temos dificuldade de compreensão, que configura a quarta característica de mundo BANI (CASCIO, 2020).

As características abordadas dimensionam o aumento acelerado de demandas e serviços, acompanhados de desafios e possibilidades para as instituições de educação superior (GLOBAL UNIVERSITY NETWORK FOR INNOVATION, 2022). McCowan (2018) afirma que a educação superior passa por um processo de desagregação, ou seja, aquilo que até então era visto como um conjunto de serviços e como o papel da Universidade agora é ofertado à sociedade separadamente e de diferentes formas. Ainda segundo o autor, dois fatores contribuem para o processo de desagregação: os processos financeiros e processos pedagógicos.

Essa tendência é percebida especialmente em instituições com fins lucrativos, com maior foco e ênfase na personalização e empregabilidade, com ofertas online, cursos abertos e outros. Essa desagregação, segundo o autor, traz desafios à universidade, pois rompe com a sinergia entre ensino e pesquisa, enfraquece a capacidade das universidades de promover o bem público que vise ao acesso e à igualdade de oportunidades, além de enfraquecer pesquisas que busquem resultados de longo prazo.

[...] O processo de desagregação é, portanto, incipiente e concentrado em alguns países. No entanto, a probabilidade é que ele se espalhe e aumente, em particular à luz de seu estreito vínculo com o setor com fins lucrativos, em que está localizada na atual expansão do ES e a natureza transnacional de muitas empresas com fins lucrativos (MCCOWAN, 2018, p. 466)

O contexto atual, ao mesmo tempo em que revela à sociedade muitas possibilidades, acentua e desvela grandes desafios sociais (SANTOS, 2021). O Papa Francisco (2020), na Encíclica “Fratelli Tutti” (Todos Irmãos), afirma que a globalização tem expressado uma sociedade desigual e de muitas injustiças. Em sua crítica, aponta:

[...] Esta cultura unifica o mundo, mas divide as pessoas e as nações, porque a sociedade cada vez mais globalizada torna-nos vizinhos, mas não nos faz irmãos. Encontramo-nos mais sozinhos do que nunca neste mundo massificado, que privilegia os interesses individuais e debilita a dimensão comunitária da existência. (FRANCISCO, 2020, p. 6).

É sabido que o mundo global e os seus avanços científicos e tecnológicos têm gerado novas oportunidades e desafios que interferem diretamente no sistema de ensino. Para a Educação Superior, os desafios giram em torno de questões centrais como o surgimento de novas concepções de universidades, a necessidade de desenvolver aprendizagens transversais e novas competências globais, a aceleração da era digital e da expansão do próprio Ensino

Superior, o prestígio da educação internacional, entre outras (UNESCO, 2022). As universidades “[...] devem responder a mudanças de circunstâncias externas, mas isso não significa aceitar todas as formas de mudança, independentemente de seu valor, e renunciar ao seu papel também como agentes e formadores da sociedade.” (MCCOWAN, 2018, p. 480).

À medida que se amplia a Educação Superior, expande-se também, em ritmo acelerado, as variadas atividades internacionais das universidades que, em suma, objetivam proporcionar acesso a uma educação diferenciada construindo pontes com outras culturas e países.

A internacionalização é muitas vezes confundida com a globalização (ALTBACH, 2004). Definimos a globalização como a economia, a política e forças sociais que impulsionaram a educação superior do século para um maior envolvimento internacional. O capital global, pela primeira vez, investiu fortemente em indústrias de conhecimento em todo o mundo, envolvendo educação superior e treinamento avançado. Este investimento reflete a influência da sociedade de relacionamento, o aumento do setor de serviços e a dependência de muitas partes de produtos de conhecimento e pessoal altamente educado para o crescimento econômico. (CASTELLS, 2000; FRIEDMAN, 2005; ODIN; MANCIAS, 2004 *apud* ALTBACH, 2016, p. 24, tradução nossa).

Dessa forma, a globalização pode também ser considerada como mola propulsora para os movimentos de integração da pesquisa, da inovação e das práticas de mobilidade acadêmica internacional que podem tanto minimizar desigualdades quanto dar respostas às necessidades emergentes do mundo em desenvolvimento. O desafio é assegurar que esse panorama ganhe mais força, garantindo que a Educação Superior Internacional não se torne somente uma possibilidade de diferencial competitivo e de resultado financeiro.

[...] A sociedade globalizada traz consigo múltiplas transformações, e as universidades, mediatizadas pelo fenômeno da internacionalização das mudanças produzidas pela sociedade do conhecimento, tornam-se centralidade na dinâmica de cooperação e produção entre as nações e seus mercados. (MOROSINI; DALLA CORTE, 2021, p. 48).

Constata-se que, nesse cenário, a expansão da internacionalização da Educação Superior gerou uma acentuada importância na mobilidade acadêmica (UNESCO, 2022), com movimentos complementares e contraditórios que ora defendem a necessidade de formar estudantes capazes de competir no mercado da economia global, ora visam formar estudantes de países emergentes em países reconhecidos como detentores de conhecimentos científicos e de qualidade. Em meio à busca por competências científicas, surge um movimento que alinha formação para consciência global, para a competitividade do mercado e para o aprimoramento científico, com a formação de sujeitos com identidade local, a partir do conhecimento de

realidades emergentes e de experiências que suscitam um espírito de cidadão global e comprometido com o desenvolvimento sustentável do planeta.

Diante do compromisso e da responsabilidade com o desenvolvimento do cidadão global, a universidade depara-se com a necessidade de formar profissionais que atendam às exigências de um mundo globalizado, profissionais aptos a trabalhar, interagir e comunicar-se em diferentes contextos, com foco na Educação para a Cidadania Global, em que os sujeitos desenvolvem a consciência de uma humanidade que vai além das fronteiras e se constituem como cidadãos globais de pensamento e de ação, voltados para o bem comum e para a construção de um mundo mais justo (UNESCO, 2016a).

Perspectivas, contextos e desafios da Educação Superior são vistos a partir da ótica sugerida pelas novas tendências econômicas, tecnológicas, científicas e sociais, que exigem estratégias de conhecimentos e resolução de problemas complexos.

Los avances tecnológicos, incluida la rápida evolución de la potencia de los ordenadores y el alcance de Internet, impulsados por los progresos en materia de inteligencia artificial, Internet de las cosas (IoT) y automatización, han facilitado la formación de redes dentro y entre los países, que facilitan la colaboración entre grupos de estudiantes, instructores, investigadores y comunidades de aprendizaje. Estas redes pueden poner en común recursos y conocimientos para realizar actividades conjuntas de enseñanza e investigación. (UNESCO, 2022, p. 17).

O ponto chave é, certamente, uma inovação contínua que preserve a missão originária de contribuir para o desenvolvimento da sociedade, por meio da formação de sujeitos críticos, com capacidade investigativa e competência relacional. Este movimento de inovação exige das universidades uma aproximação das tendências vinculadas a economias globais e forças sociais que preservem as políticas de integração e organização em rede.

Diante das inovações, é notável que “[...] A emergência do conhecimento sem fronteiras e da sociedade da informação, em um mundo cada vez mais globalizado, confronte a educação superior contemporânea com desafios sem precedentes.” (BERNHEIM; CHAÚÍ, 2008, p. 14), abrindo caminhos para que se agregue à educação superior o caráter mundial da aprendizagem e da pesquisa, reforçando a importância dos processos de internacionalização.

2.1.1 Internacionalização da Educação Superior frente à pandemia da COVID-19: cenários e perspectivas

O contexto mundial a partir da pandemia da COVID-19 gerou um novo paradigma educacional, exigindo das Instituições de Educação Superior um rápido avanço tecnológico,

além de mudanças metodológicas, adaptações estruturais de gestão, entre outros. Desde 11 de março de 2020, quando a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou situação de pandemia mundial da COVID-19, a realidade das instituições de ensino e pesquisa foi alterada significativamente por mudanças abruptas e inesperadas que afetaram toda a comunidade educativa e a sociedade (WHO, c2020).

Muitas instituições conseguiram se adaptar de forma rápida ao novo cenário, colocando em linha modelos de ensino online, mesmo com desafios relacionados a falta de preparação dos professores e dificuldade de acesso a tecnologia por parte dos estudantes e professores (UNESCO, 2022). No entanto, a pandemia evidenciou as disparidades educativas em algumas regiões do mundo, revelando um agudo mal-estar social e forte desigualdade social (UNESCO, 2022).

Conforme informação veiculada no site do Ministério da Saúde do Brasil, “A COVID-19 é uma doença causada pelo coronavírus SARS-CoV-2, que apresenta um quadro clínico que varia de infecções assintomáticas a quadros respiratórios graves.” (BRASIL, 2020). A doença infecciosa foi descoberta durante o surto ocorrido em Wuhan, na China, em dezembro de 2019. Em 30 de janeiro de 2020, devido ao aparecimento de casos em muitos países, a OMS declarou que o surto do novo coronavírus constituía uma Emergência de Saúde de Importância Internacional (ESPII). Em documento publicado no site oficial da Organização Pan-Americana de Saúde, o diretor-geral da OMS, Tedros Adhanom Ghebreyesus, afirmou que:

O principal motivo dessa declaração [a ESPII] não diz respeito ao que está acontecendo na China, mas o que está acontecendo em outros países. Nossa maior preocupação é o potencial do vírus para se espalhar por países com sistemas de saúde mais fracos e mal preparados para lidar com ele. (OPAS BRASIL, 2020).

No e-book *Cisne Negro ou o Novo Normal?* (AGUIAR; PORTO; AGUIAR, 2020, p. 2) consta que “Nenhum país, empresa, equipe, líder ou profissional estará imune ao impacto desse vírus.”. Nunca mais a forma como as pessoas trabalham e consomem produtos e serviços será a mesma. Por outro lado, a “[...] demanda por serviços digitais será cada vez maior. As fronteiras entre o mundo online e offline desaparecem. Os dois mundos são intercambiáveis.” (AGUIAR; PORTO; AGUIAR, 2020, p. 2). Diante desse novo cenário, destacam-se duas importantes competências para instituições e educadores: em primeiro lugar, o uso da tecnologia ou o letramento digital como potencial para melhor contribuir nos processos de ensino e aprendizagem; em segundo lugar, o pensamento adaptativo, que promove o

desenvolvimento pessoal e profissional para trabalhar em ambientes adversos e de forma constante. (AGUIAR; PORTO; AGUIAR, 2020)

De imediato, o domínio dessas competências tornou-se essencial para as instituições de educação. No caso da Educação Superior, a nova realidade de isolamento e distanciamento social modificou, de forma rápida e inevitável, o planejamento das universidades, exigindo a capacidade de pensamento adaptativo para a construção de planos assertivos e emergenciais que oferecessem qualidade educacional em meio à crise gerada pela pandemia e, de modo especial, exigindo o uso da tecnologia.

Al igual que a las economías y las vidas de millones de personas alrededor del mundo, la crisis del coronavirus está cambiando drásticamente a la educación superior. Las universidades han cerrado, las clases han sido suspendidas o se imparten en línea. Las conferencias académicas también se han cancelado. Los estudiantes que estaban participando en programas en el extranjero no podrán ser evaluados y algunos de ellos no pueden volver a sus países de origen aún. Los programas para estudiar fuera han sido cancelados hasta nuevo aviso. Se ha pedido a los académicos no viajar a países afectados por la pandemia o a evitar totalmente viajes internacionales. Las implicaciones inmediatas y los inconvenientes van a aumentar en la medida en que el coronavirus se extienda a más países y afecta a más personas. (ALTBACH; WIT, 2020).

Neste contexto, muitas IES conseguiram fazer a transição das atividades presenciais para modelos online, a partir de estratégias e modelos desenvolvidos pelas instituições. A figura 2 retrata um exemplo das complexas mudanças que tiveram que ser feitas em um curto período. Foi o caso, por exemplo, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Figura 2 – Trajetória da implantação do ensino remoto na graduação, PUCRS, 2020



Fonte: Kampff (2020)

Essas são as medidas que, provavelmente, universidades de muitos lugares do mundo tiveram que adotar. No entanto, ressaltam Altbach e Wit (2020), falta treinamento e tecnologia para muitas instituições de ensino e para acadêmicos desenvolverem o ensino a distância com qualidade. Para os autores, é possível garantir a eficácia do ensino e aprendizagem online, mas, para isso, é necessário tempo e apoio porque as rápidas alterações podem diminuir a qualidade, de modo especial, quando os alunos e professores não possuem equipamentos de informática, têm más condições de conexão à internet e ainda não dispõem de espaço físico favorável para trabalhar/estudar em casa.

Em uma webinar, Nóvoa (SINDICATO DOS PROFESSORES SINDPROFNH, 2020) alertava para duas possíveis tentações que precisaram ser considerados pelas IES, diante do cenário da pandemia. A primeira vem acompanhada de um discurso que justifica a não migração da educação presencial para o modelo remoto, acompanhado de um certo temor e também de uma acomodação, com justificativas de que os alunos não têm acesso ao ensino remoto, que o ensino remoto não é de qualidade, que professores não estão preparados, etc. O autor afirma que, em momentos como estes, temos facilmente argumentos para não fazer nada e adotar o caminho mais fácil. A segunda tentação vai ao encontro da afirmação de que, a partir de agora, o futuro em educação será a distância, alegando que a educação será baseada em tecnologia. Para o autor, as duas tentações manifestadas por alguns educadores, especialmente no início da pandemia, revelam o quanto a crise impactou a educação e poderá e deverá, ao mesmo tempo, gerar oportunidades de reflexão e qualificação da educação (SINDICATO DOS PROFESSORES SINDPROFNH, 2020).

A crise gerada pela pandemia da COVID-19 afeta diretamente a mobilidade das pessoas e, conseqüentemente, faz com que as IES se reinventem com criatividade para atuar no momento presente, mas, ao mesmo tempo, se reinventem para permanecerem ativas no momento pós-crise.

Circunstâncias excepcionais, como as do COVID-19, exigem uma mistura de coragem, clareza e humildade. Os maiores inimigos de uma boa tomada de decisão em tempos de crise não são a incerteza e nem a ambigüidade e sim o excesso de confiança, procrastinação e ter dados incompletos ou tendenciosos. Criar cenários e antecipar possibilidades futuras pode atenuar o risco de cair na armadilha da confiança excessiva e também diminuir a hesitação, quando você tem uma estrutura lógica para desafiar e validar premissas. (AGUIAR; PORTO; AGUIAR, 2020, p. 20).

Diante do cenário pandêmico, surgem duas questões que se interligam. A primeira diz respeito à dinâmica da Educação Superior e a segunda leva a refletir como essa realidade afeta ou favorece a internacionalização. Junqueira e Baldrighi (2020), ao resgatar as três missões

tradicionais da Educação Superior, salientam que o ensino, a pesquisa e a extensão sofreram transformações substanciais. Sobre o ensino, apontam a migração de aulas presenciais para a modalidade online, exceto nas instituições que se viram obrigadas a interromperem completamente suas atividades. Na pesquisa, inúmeros projetos foram suspensos e laboratórios, fechados. Na extensão universitária, a realização de ações *in loco* tornou-se inviável. Por fim, dentre outros, Junqueira e Baldrighi (2020) consideram a internacionalização como a quarta missão emergente da Educação Superior e a colocam no escopo de atuação mais afetada das universidades. Com fronteiras fechadas e congressos, simpósios, seminários e feiras internacionais canceladas, durante esse tempo de crise mundial, realizar encontros científicos que demandassem deslocamento de pessoas foi, certamente, uma realidade distante. Assim, a mobilidade acadêmica, um dos principais componentes da internacionalização, foi fortemente afetada.

Nesse sentido, ao analisar o campo da internacionalização na Educação Superior diante do cenário estabelecido pela pandemia da COVID-19, Morosini (2020), considera que, na perspectiva dos intercâmbios e da mobilidade acadêmica, a pandemia “[...] isola os indivíduos socialmente e interrompe os deslocamentos físicos geográficos que estavam marcando o século XXI.”. A autora reforça ainda que, apesar de fortemente impactada pela crise gerada pela pandemia, a internacionalização *cross border* continuará ativa, mesmo que em menor escala, principalmente nos países desenvolvidos. Referente aos países do Sul Global, Morosini e Dalla Corte salientam que:

Decorrente dessa crise global, uma das questões que se prevê é o nacionalismo exacerbado com fechamento de fronteiras, com a diminuição de gratuidade em cursos e no auxílio a sobrevivência, o que minimizará as possibilidades dos mais pobres realizarem intercâmbios e uma direção a internacionalização de elites. Paralelamente, afronta como desafio global a construção de um mundo mais solidário com a presença da internacionalização intercultural para a integração. (MOROSINI; DALLA CORTE, 2021, p. 42).

Morosini (2020), reforçando a importância da internacionalização para a interculturalidade e cidadania global, considera como grande possibilidade a implantação da internacionalização *at home*, visto que esse modelo:

[...] possibilita que a instituição universitária ocupe um espaço significativo na sociedade, que não seja dependente da mobilidade. Um espaço que possibilite o acesso à internacionalização por diferentes camadas sociais latino-americanas e que contribua para o desenvolvimento mundial sustentável, marcado pela convivência democrática, pelo respeito, pela solidariedade e pela cooperação para uma cidadania socialmente responsável. (MOROSINI, 2017, p. 291).

Marmolejo (ANÁLISIS..., 2020), na webinar Análisis y perspectivas globales de la Educación Superior durante y después de la pandemia da COVID, aponta para uma grande perda no que se refere à internacionalização e afirma que, ao contrário de tempos anteriores, a internacionalização não fará parte das prioridades e estratégias das IES, pelo menos no curto prazo. Dentre as muitas possibilidades de cenários futuros para a Educação Superior, a internacionalização sofrerá um processo de redução e, em alguns casos, até de extinção no que tange a programas acadêmicos internacionais. Por isso, este tempo de crise se converte também em tempo de se questionar os dogmas da internacionalização, refletindo se ela se dá somente pela mobilidade de estudantes e pelos convênios e que indicadores deverão compor a estruturação dos rankings no cenário pós crise.

É preciso buscar maneiras para que a concepção global de mundo faça parte do currículo das instituições, cuidando para que habilidades importantes para o futuro sejam realmente incorporadas à formação dos estudantes. O momento atual exige universidades mais flexíveis, inovadoras, empreendedoras, colaborativas, atentas às necessidades de mudanças e, sobretudo, mais internacionais, porém sempre conectadas com a comunidade local.

A COVID-19 também destacou a importância de uma mentalidade global, tanto de indivíduos quanto de líderes nacionais, que entendam o impacto de suas ações sobre outras pessoas próximas e distantes, e a necessidade de trabalhar juntos para resolver problemas globais por meio de pesquisa e ação. (LEASK, 2021, p. 42).

Morosini (2020) salienta a necessidade de formação, de suporte institucional e do domínio da cultura on-line e apresenta a IaH (Internacionalização em casa) como uma oportunidade de ampliar a internacionalização para aqueles que não têm a possibilidade de realizar intercâmbio. Segundo Marmolejo (ANÁLISIS..., 2020), será preciso empreender programas de mobilidade virtual que atentem para uma porcentagem maior de estudantes e implantar ideias inovadoras para seguir internacionalizando.

[...] A internacionalização vem se consubstanciando na mobilidade virtual, no coil – aprendizagem cooperativa internacional online, na presença de professores estrangeiros em sala de aula, em banca de qualificação e/ou de defesa final, em congressos virtuais, na utilização de plataformas gratuitas e muitas outras formas de conexão internacional. Esse período também vem acarretando o conhecimento e o aceite de um tipo alternativo de internacionalização – IaH- internacionalização em casa. (MOROSINI, 2021, p. 379).

Para Nóvoa (SINDICATO DOS PROFESSORES SINDPROFNH, 2020), a Universidade é o grande pilar para o ensino e a pesquisa, pois comprovou ser uma das únicas soluções para enfrentar momentos históricos e sociais como este que vivemos. No entanto, fez-

se necessário aprender com o momento, refletir sobre nossos currículos, nossas práticas e processos pedagógicos e metodológicos. Afirmar que precisamos percorrer um caminho coletivo, colaborativo e, mais do que nunca, confiar no papel dos professores e pesquisadores frente aos desafios que temos e teremos como sociedade (SINDICATO DOS PROFESSORES SINDPROFNH, 2020).

Em outra Webinar, ao discutir a educação em contexto pós pandemia, Nóvoa afirma que a universidade é o lugar do encontro da comunidade em torno da missão. O ambiente de formação do estudante deverá compreender a universidade inserida no contexto das inter-relações sociais da própria universidade com os seus ambientes. Afirmar que pós pandemia, a universidade deverá encontrar novo formato de ambientes, a partir de encontros entre os agentes da construção do conhecimento. Por isso, uma integração entre o presencial e online será guiada pela qualidade metodológica estabelecida entre esses espaços. Para ele, os ambientes digitais, no contexto da pandemia, favoreceram a proximidade entre professor e estudante, pois se apostou na interatividade e na metodologia, na maioria das Universidades. O aprendizado que tivemos durante a pandemia, despertou possibilidades para além da habitual presencialidade, mas também renovou a importância do encontro, da construção a partir das relações no meio universitário, afirma o autor (VIVENCIANDO..., 2020).

A pandemia acelerou a transformação tecnológica, promovendo uma revolução digital com significativos avanços. Ao mesmo tempo, escancarou a desigualdade do acesso às tecnologias como possibilidade de aprendizado.

Uma das dolorosas constatações da pandemia global é que aqueles com conectividade e acesso a habilidades digitais puderam continuar a aprender remotamente enquanto as instituições fechavam (e se beneficiar de outras informações vitais em tempo real), enquanto aqueles sem esse acesso e habilidades perderam a aprendizagem e os outros benefícios que as instituições de aprendizagem física trazem. Como resultado dessa exclusão digital, as lacunas nas oportunidades e resultados educacionais entre as nações aumentaram. A primeira coisa a fazer é fechar essa divisão e considerar a alfabetização digital, para alunos e professores, uma das alfabetizações essenciais do século XXI. (UNESCO, 2021, p. 34, tradução nossa).

Com a pandemia da COVID-19, vimos que as tecnologias digitais foram essenciais para a saúde e educação públicas. São uma ferramenta indispensável para a educação digital, para o acesso das vacinas à população, para obtenção de informações confiáveis. Ao mesmo tempo, as Universidades, de modo geral, revelaram seu papel protagonista por meio das diferentes estratégias de ensino, serviços prestados à comunidade, e uma pesquisa de relevância, com proposições para governos e entidades, em torno de problemáticas oriundas da pandemia, desde

pesquisas sobre saúde, desenvolvimento de vacinas, de tecnologias, até proposições no âmbito da desigualdade social, entre outros.

A pandemia revela importantes oportunidades para a educação superior.

Al mismo tiempo, el paso a la educación en línea plantea importantes oportunidades para transformar la experiencia de aprendizaje, ya sea a distancia o en persona. Las prácticas curriculares y pedagógicas podrían reconfigurarse para promover una educación activa, interactiva y basada en la experiencia, con el apoyo de innovaciones alineadas en la evaluación y de itinerarios y calificaciones más flexibles. (UNESCO, 2022, p. 19).

As experiências vivenciadas por professores, estudantes e gestores no período da pandemia permitem refletir, analisar e propor novos percursos para a Educação Superior.

2.2 CONCEPÇÕES SOBRE A INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

Intensificada pelos movimentos e avanços da globalização, a internacionalização surgiu com foco na pesquisa e foi se constituindo como “[...] um meio para concepções mais amplas e densas, ligadas ao bem viver, ao desenvolvimento sustentável e à consecução de uma cidadania global.” (MOROSINI, 2019, p. 13). Hoje, além da função investigativa, a internacionalização é marcada pelo ensino e abrange as instituições de forma geral (MOROSINI; DALLA CORTE, 2021).

Sua função vai além da investigação, assumindo múltiplos olhares e integrando dimensões internacional e intercultural. A internacionalização é inerente à instituição Universitária, pois integra ensino, pesquisa e serviços à comunidade acadêmica e favorece a promoção para a cidadania global (MACHADO; KAMPFF, 2020). Refere-se ao processo de integrar a dimensão internacional, intercultural ou global, no que diz respeito a cursos e programas (KNIGHT, 2004; MOROSINI; DALLA CORTE, 2021).

Ao recordar-se a história da Educação Superior, constata-se que a academia carrega a marca das desigualdades, mas também a da ciência de alcance internacional.

Neste século, a internacionalização da Educação Superior passou de uma posição periférica para uma posição central nas agendas políticas, econômicas e educacionais. Identifica-se uma forte relação com questões econômicas e políticas de organização da ordem mundial, de tal forma que seu approach analítico se estende à dimensão global, regional, nacional e/ou institucional. (MOROSINI; DALLA CORTE, 2021, p. 35).

Na contemporaneidade, porém, nenhum sistema acadêmico se basta a ponto de sobreviver sem conectar-se com outras realidades e saberes. Segundo Altbach (2016), as universidades precisam se aproximar das tendências do século XXI e responder às importantes questões vinculadas a economias globais e forças sociais, do contrário tornar-se-ão irrelevantes para a sociedade.

Essa discussão é permeada pelas inúmeras métricas de *rankings* e escalas de qualidade que colocam a internacionalização como um critério de sucesso e um importante indicador para a avaliação das Instituições de Educação Superior, impactando na sustentabilidade da marca e da própria instituição. No entanto, a internacionalização precisa ser compreendida como meio ou processo para alcançar objetivos institucionais definidos, e não como um fim em si mesma (MACHADO; KAMPFF, 2020). Os processos de internacionalização exigem que as instituições estejam preparadas para enfrentar uma competição acirrada e, ao mesmo tempo, para compartilhar esforços e conhecimentos com outras instituições que, por vezes, são consideradas mais frágeis.

Atualmente, as economias mais avançadas se fundamentam na maior disponibilidade de conhecimento. A vantagem comparativa é determinada cada vez mais pelo uso competitivo do conhecimento e das inovações tecnológicas. Esta centralidade faz do conhecimento um pilar da riqueza e do poder das nações, mas, ao mesmo tempo, encoraja a tendência a tratá-lo meramente como mercadoria sujeita às leis do mercado e aberta à apropriação privada. (BERNHEIM; CHAUI, 2008, p. 7).

O Fórum Mundial das Cátedras da UNESCO (2003), ocorrido no ano de 2002, enfatizou que os benefícios da internacionalização não têm alcançado todas as regiões do mundo, o que faz com que os esforços de alguns sistemas e Instituições de Educação Superior permaneçam sempre em posições inferiores nas escalas de qualidade. Daí a importância de compreender a internacionalização também como espaço para compartilhar esforços com instituições consideradas “inferiores”, reconhecendo-se que, ao mesmo tempo em que competem para alcançar os melhores resultados nos *rankings* de qualidade, as instituições também se fortalecem em conhecimento e apoio no princípio da solidariedade internacional. “Os Estados, governos e as próprias instituições de educação superior não devem perder de vista o fato de que estão lidando com um bem público, e o objetivo último deve ser torná-la um bem público global.” (UNESCO, 2003, p. 136).

Ao refletir sobre a busca da sociedade para se consolidar no contexto da Educação Superior como sociedade do conhecimento, Abad (2019) argumenta que os processos de internacionalização emergentes de contextos que são constantemente tensionados por

paradigmas diversos podem ser vistos a partir de suas interferências na estrutura interna ou externa do sistema universitário, com impactos curriculares na gestão universitária e nos processos de avaliação e construção de políticas educacionais do ensino superior. “Vale ressaltar que as ações de internacionalização podem ser traçadas a partir de propostas de concepções de currículo orientadas ao desenvolvimento e à formação de sujeitos que estejam aptos a atuarem em um mercado dinâmico.” (ABAD, 2019, p. 70).

A internacionalização da educação superior tem sido amplamente discutida e seus conceitos são oriundos de autores que pesquisaram o tema e são considerados referenciais. O quadro 1 apresenta alguns conceitos segundo os autores.

Quadro 1 – Internacionalização da educação superior: conceitos e autores

| INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR | |
|---|-----------------------------|
| CONCEITO | AUTOR |
| Processo de integrar uma dimensão Internacional, Intercultural ou global nas finalidades, funções e nos cursos e programas presenciais e a distância da educação pós-secundária. | Knight (2004) |
| Processo intencional de integração das dimensões Internacional, Intercultural e/ou global aos objetivos, funções e implementação da Educação Superior, a fim de elevar a qualidade da educação e da pesquisa, para todos os estudantes e equipe universitária, produzindo uma significativa contribuição para a sociedade. | De Wit <i>et al.</i> (2015) |
| Processo educacional contínuo, contra-hegemônico, que ocorre em um contexto internacional de conhecimento e prática, onde as sociedades são revistas como subsistemas de um mundo inclusivo mais amplo. | Clifford (2013) |
| Desenvolvimento de habilidades e atributos da graduação como resultado de aprendizagem ligados à empregabilidade, incorporando uma gama ampla de conhecimentos, via currículo e aprendizagem transversal e interdisciplinar, na qual a internacionalização é visível, intencional e integrada e está apoiada no desenvolvimento de pedagogias interculturais e ambientes de aprendizagem referidos a um futuro global | Leask (2015) |
| Processo de integração das dimensões internacional e intercultural no currículo formal e informal para todos os estudantes do ambiente doméstico de aprendizagem. | Beelen; Jones (2015) |
| Cooperação Interinstitucional baseada em uma relação solidária entre iguais, com ênfase na cooperação Sul-Sul e na integração regional, circulação e apropriação do conhecimento como bem social estratégico, em favor do desenvolvimento sustentável da região e dos países. | Cres (2018) |
| Processo de integrar uma dimensão Internacional e Intercultural na Educação Superior, advindo de interações, sustentadas por redes colaborativas, com blocos socioeconômicos desenvolvidos e com outros que valorem múltiplas culturas, diferenças e tempos, fortalecendo a capacidade científica tecnológica nacional, conectada com o local, com o fito de ser irradiador do desenvolvimento sustentável. | Morosini (2017) |

Fonte: Morosini e Dalla Corte, (2021, p. 43).

Cerdeira e Taylor (2019) consideram que a internacionalização é importante não só para as Instituições de Educação Superior, mas também para os governos. Utilizando o quadro elaborado pelos autores Hénard F., Diamond L., Roseveare D. (2012), Cerdeira e Taylor (2019) reforçam essa ideia apresentando as principais razões pelas quais a internacionalização é foco de interesse para a educação e para a política.

Quadro 2 – Razões do interesse da Internacionalização do Ensino Superior

| Instituições de Ensino Superior | Governos |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a visibilidade nacional e internacional • Ultrapassar fraquezas da instituição, através de parcerias estratégicas • Alargar a comunidade académica através de actividades de <i>benchmark</i> • Mobilizar os recursos intelectuais internos • Adicionar aprendizagens importantes e contemporâneas às aprendizagens dos estudantes • Desenvolver e fortalecer os grupos de investigação/pesquisa” | <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver os sistemas universitários num contexto mais global e aberto • Obter uma mão-de-obra qualificada, com uma visão alargada e com competências multiculturais • Usar o financiamento do Ensino Superior Público para promover a participação na Economia do Conhecimento • Beneficiar da venda de serviços educativos” |

Fonte: Cerdeira e Taylor (2019, p. 48)

É preciso considerar que a internacionalização tem contribuído, significativamente, para que a Educação Superior se posicione como mola propulsora de grandes avanços globais e que seja vista neste contexto amplo de mundo e de valorização da integralidade. Wit (2019) alerta que, muitas vezes, o principal equívoco, no que se refere à internacionalização, é considerá-la como um objetivo em si mesma, em vez de ser entendida como um meio para alcançar uma finalidade. “[...] A internacionalização não é mais nem menos do que uma forma de aumentar a qualidade da educação e da investigação e o seu serviço à sociedade.” (WIT, 2019, p. 92). Os processos educativos precisam ser pensados e refletidos à luz desse novo contexto, marcado por pré-conceitos concebidos a partir de um nacionalismo exacerbado, que muitas vezes divide as nações, restringindo a possibilidade de a internacionalização, compreendida de forma integral, poder oferecer aos estudantes espaço e experiência de vida e de formação.

2.3 MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

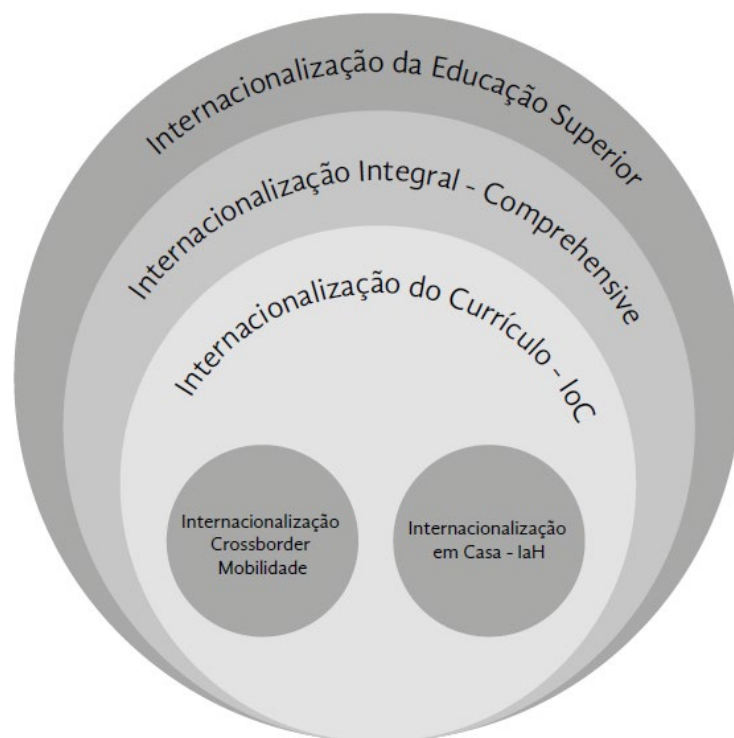
Os modelos de internacionalização são propostas já aprofundadas por muitos autores (KNIGHT (2004); WIT (2011; 2013); LEASK (2015); ALTBACH (2001); BEELEN; JONES

(c2015); MOROSINI (2017)) que compreendem a internacionalização da educação como um processo cujo objetivo é desenvolver e mobilizar as relações interculturais, sociais e educacionais, em contextos internacionais e transnacionais. (MOROSINI; DALLA CORTE, 2021).

Os modelos versam sobre dinâmicas curriculares, mobilidade, partilha de conhecimento e outras formas, no sentido de desenvolver competências internacionais e interculturais, considerando o ensino, a pesquisa e a extensão. (MOROSINI; DALLA CORTE, 2021). É importante também considerar que os avanços na tecnologia permitiram, em especial nos últimos anos, outras e novas formas, fortalecendo as estratégias de internacionalização. “As diferentes formas nos desafiam a construir outras, e mesmo complementar as já existentes” (MOROSINI, 2019, p. 22).

A ilustração a seguir apresenta os principais modelos:

Figura 3 – Modelos de Internacionalização da educação superior



Fonte: Morosini (2019, p. 20)

2.3.1 Internacionalização integral – Comprehensive (CI)

Quanto à internacionalização integral, Hudzik (2011) argumenta que este é um modelo que respeita o momento e o movimento de cada Instituição de Educação Superior, produzindo

respostas adaptadas aos desafios e oportunidades de internacionalização e globalização a partir de sua missão, cultura, suas metas e prioridades. O autor, citado por Woicolesco (2019, p. 46), sustenta também que, para que as IES sejam

[...] capazes de enfrentar a realidade de modo consistente, superando a falsa dicotomia entre o local e o Global, precisam potencializar suas políticas e práticas de internacionalização a partir da constituição de planejamentos estratégicos, táticos e operacionais, devendo sustentar um conjunto de diretrizes, políticas, programas, ações e atividades que constituirão um ambiente favorável para o alcance das aspirações da internacionalização integral.

Em alguns países, entre eles o Brasil, a internacionalização integral ainda é pouco conhecida. O modelo, porém, contribui para um desenvolvimento diferenciado da internacionalização e é considerado em três padrões distintos:

- a) clássico – é o modelo mais popular (KNIGHT, 2015), permitindo que os parceiros escolham a natureza e extensão de sua colaboração. (MOROSINI; DALLA CORTE, 2021). O modelo trata da colaboração entre parceiros acadêmicos, com maior ênfase na mobilidade e intercâmbio de professores e estudantes;
- b) satélite – caracterizada por *campi* localizados fora da instituição “mãe”, por meio de centro de pesquisa, filiais de *campi*. Para Knight (2015), a principal característica desse modelo diz respeito ao conjunto de atividades que são estrategicamente planejadas e posteriormente desenvolvidas.
- c) co-fundada – independente e licenciada em outro país. “Instituições autônomas cofundadas ou codesenvolvidas devido a duas ou mais instituições que realizam parcerias e que são oriundas de diferentes países.” (MOROSINI; DALLA CORTE, 2021). Como característica desse modelo pode se afirmar que os parceiros acadêmicos de diferentes países estão envolvidos e engajados no estabelecimento da nova instituição (KNIGHT, 2015).

Essas três gerações ajudam a compreender melhor as concepções a respeito do modelo de internacionalização integral.

No quadro 3, são apresentadas algumas especificidades de cada uma delas, conforme definem Somers, Morosini e Santos (2018, p. 2).

Quadro 3 – Modelos de internacionalização integral

| Clássico | Satélite | Co-fundada |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Programas de intercâmbio de estudantes e docentes; ● Programas conjuntos; ● Colaboração de pesquisa; ● Busca de bolsas; ● Foco acadêmico, embora também se busque retornos pecuniários e status. ● Geração mais popular. ● Parceiros Acadêmicos de diferentes países; ● Primeira geração de programas internacionais. | <ul style="list-style-type: none"> ● Centros de pesquisa de satélite; ● <i>Campi</i> de filiais; ● <i>Campi</i> internacionais; ● Conjunto de atividades estrategicamente planejadas e desenvolvidas; ● Recrutamento de estudantes; ● Recrutamento de ex-alunos como professores. ● Parceiros acadêmicos de diferentes países; ● Segunda geração de programas internacionais. | <ul style="list-style-type: none"> ● Universidade é licenciada em outro país por uma universidade patrocinadora; ● Parceiros acadêmicos de diferentes países; ● Terceira geração de programas internacionais. |

Fonte: O autor (2020) com base em Somers, Morosini e Santos (2018, p. 2)

A partir da Enciclopédia Brasileira de Educação Superior (MOROSINI; DALLA CORTE, 2021) podemos citar os seguintes elementos comuns à Internacionalização Integral:

- a) o desenvolvimento de argumentos para a internacionalização integral, a partir de uma compreensão e conscientização das lideranças, professores e estudantes, com alinhamento de conceitos, programas, projetos, indicadores, metas, relatórios e fluxos de comunicação;
- b) compromisso a longo prazo com metas audaciosas, com acesso a estudos internacionais, estabelecimento de objetivos com base em conhecimentos, habilidades e atitudes, atuação em perspectiva e com experiências internacionais para professores e alunos, forte relação de estratégias com o estrangeiro;
- c) forte cultura institucional com mentalidade responsável e colaboração compartilhadas;
- d) liderança forte com perfil de colaboração e coordenação, que articule e engaje a comunidade para a internacionalização integral;
- e) integração a políticas e processos institucionais, que afirmem o posicionamento da instituição e viabilizem estratégias de comunicação e inclusão de todos.

Wit (2020) afirma que a CI se refere ao Ethos e aos valores institucionais e alcança todas as universidades. Atinge não somente a vida no campus, mas elementos constituintes externos, bem como parcerias e relações interinstitucionais. Hudzik (2011), argumenta que a

internacionalização integral é um processo complexo e sua manutenção requer acompanhamento constante e um elevado compromisso com seus princípios, pois formata o ethos e os valores da Universidade em sua totalidade.

2.3.2 Internacionalização do Currículo (IoC)

O currículo expressa a intencionalidade, é o organismo político que rege o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de determinado curso ou programa. Clifford (2013) reporta-se à internacionalização do currículo pelo viés intercultural, capaz de desenvolver potencialidades *cross-cultural* e constituir-se a partir de novas ideias e formatos.

A internacionalização do currículo, em seu intuito primeiro, surgiu para tornar a internacionalização da Educação Superior mais acessível. Leask (2015, p. 9, tradução nossa) conceitua a internacionalização do currículo como “[...] a incorporação das dimensões internacional, intelectual e/ou global nos conteúdos curriculares assim como nos resultados de aprendizagem, avaliações, métodos de ensino e serviços de apoio de um programa de estudos.”. Ainda, segundo a autora, objetiva envolver os estudantes em pesquisas internacionais, promovendo a diversidade cultural e linguística, resultando em competências internacionais e interculturais. Reforçando essa ideia, Cassol (2019) aponta para a perspectiva pedagógica e inclusiva dessa concepção de internacionalização que resulta em um currículo internacionalizado.

A internacionalização do currículo pode compreender conteúdos, cursos, atividades de ensino e aprendizagem, avaliação e internacionalização on-line (MOROSINI; DALLA CORTE, 2021). As estratégias são desenvolvidas de múltiplas formas, propiciando aos estudantes acesso a conhecimento, experiências, foco em estudos de casos internacionais, investigação, livros e artigos etc.

Betty Leask (2021), ao reconhecer diferenças regionais e nacionais na abordagem da internacionalização do currículo, cita seis características que condizem com um novo paradigma. Em primeiro lugar, o currículo é compreendido como um sistema, no qual muitos elementos atuam juntos para restringir ou estender a aprendizagem, contemplados a partir das dimensões de um currículo formal, informal e oculto, compondo um sistema dinâmico que favorece a aprendizagem internacional e intercultural. Em segundo lugar, o currículo concentra-se nos resultados de aprendizagem e preparação do estudante para a vida, com vistas a uma cidadania local e global. Em terceiro lugar, o currículo deve se desenvolver numa perspectiva de descolonização, que permita aos programas de estudo a inclusão de espaços para a crítica

frente aos paradigmas de conhecimento dominantes. A quarta característica defendida pela autora valoriza a dimensão intercultural do currículo, frente ao internacional, muitas vezes priorizado nos currículos universitários. O quinto elemento, considerado o cerne da internacionalização do currículo, trata da aprendizagem ativa e experiencial, seja em casa ou no exterior, em formato online ou presencial, que proporciona aos estudantes experiências e encontros com pessoas e ideias, junto a grupos, comunidades ou locais culturalmente diversos. A sexta característica aponta para um processo planejado, propositado e contínuo da internacionalização e que tem forte relação e dependência do contexto, pois para cada realidade são necessárias estratégias específicas de acordo com o entorno (LEASK, 2021).

2.3.3 Internacionalização em casa (IaH) – *At Home*

Para Beelen e Jones (2015) e Morosini e Dalla Corte (2021), a Internacionalização em casa é um modelo de currículo formal e informal, que enfatiza de modo intencional a dimensão intercultural e internacional, visando atender os discentes em ambientes domésticos, tendo em vista a possibilidade limitada de acesso à mobilidade. Os autores salientam também que se pode partir da diversidade local como meio de influenciar o desenvolvimento do processo da Internacionalização At Home.

A Internacionalização em casa surge nos anos 70, quando lideranças, professores e estudiosos em Educação Superior deram-se conta que a mobilidade não seria o suficiente para atingir um grande número de estudantes. Para Leask (2015), relaciona-se tanto com o currículo formal quanto com o informal, visando ao desenvolvimento de todos os estudantes, com conhecimentos, habilidades e atitudes, independentemente de eles também terem oportunidades de mobilidade.

Para Morosini (2017, p. 291), a “Internacionalização em casa possibilita que a instituição universitária ocupe um espaço significativo na sociedade, que não seja dependente da mobilidade”. Trata-se de uma ferramenta para o desenvolvimento da interculturalidade de forma mais abrangente, sendo meio para alcançar efetividade nesse campo (CLEMENTE; MOROSINI, 2021).

No entanto, para mobilizar a IaH, são fatores chaves as estratégias institucionais, o currículo internacionalizado, a integração estudantil e a inclusão. Configura-se uma importante estratégia que se utiliza de ferramentas para produzir experiências universitárias internacionalizadas e inclusivas, com grande destaque para estratégias de aprendizagem no *compus* (MOROSINI; WOICOLESCO; NEZ, 2021).

A IaH desenvolve-se em fases, quais sejam: *doméstica*, numa perspectiva mais etnocêntrica, a universidade volta seu olhar para a sua realidade e há pouca participação internacional; *multidoméstica*, quando a universidade oferta estudos no exterior, a partir de centros de pesquisa em outro país; *multinacional*, há desenvolvimento de escolas de negócios internacionais, ou atuação além fronteiras por meio da educação continuada; *Global ou transnacional*, surgindo a partir de transações de instituições fora de seus países de origem (MOROSINI; DALLA CORTE, 2021).

2.3.4 Internacionalização transfronteiriça – *Cross-border*

Refere-se às diferentes formas desenvolvidas em formato presencial, transcendendo fronteiras nacionais, incluindo a mobilidade de professores e estudantes (MOROSINI; DALLA CORTE, 2021). Por meio de encontros pedagógicos, do desenvolvimento de competências multiculturais, da promoção da identidade, das habilidades linguísticas e outras competências necessárias para a interação no contexto atual (MOROSINI; DALLA CORTE, 2021).

No contexto geral das universidades, a mobilidade acadêmica representa a principal estratégia de internacionalização. No caso do Brasil, a mobilidade *Out* tem como principal destino os países do norte, enquanto a mobilidade *In*, que é bem menor quantitativamente, tem como origem países da América latina e África (MOROSINI; DALLA CORTE, 2021). Como uma das principais ações no que tange à internacionalização, a mobilidade estudantil frente ao fenômeno da globalização, dobrou em números no século XXI, (MOROSINI; DALLA CORTE, 2021), sendo, no entanto, no contexto da Pandemia da COVID-19, a ação que mais foi impactada, com seus números reduzidos drasticamente.

2.4 INTERNACIONALIZAÇÃO NA PERSPECTIVA DOS ORGANISMOS INTERNACIONAIS

Muitos governos, na última década em especial, a partir da relevante contribuição da Educação Superior no desenvolvimento econômico, propuseram políticas educacionais para enaltecer sua importância e incidência. Essa realidade e a influência do contexto sociopolítico fazem da educação pauta central nas mais diversas agendas diplomáticas, levando alguns organismos internacionais a lançarem recomendações que ajudam a adequar a Educação Superior às aceleradas transformações do mundo globalizado. “A sociedade globalizada vem historicamente priorizando a elaboração de políticas públicas, com a finalidade de desencadear

a adequação do trabalho às novas exigências do mercado e das metas do capital mundial.” (MOROSINI; DALLA CORTE, 2021, p. 73).

O intuito de fortalecer relações sustentáveis de internacionalidade e de interculturalidade atribui às Instituições de Educação Superior a responsabilidade de ofertar aprendizagens acadêmicas que desenvolvam competências relacionais. Para alcançar esses objetivos, organismos internacionais engajam-se na elaboração de diretrizes, proposições, acordos de metas para a educação mundial, voltados à cooperação internacional, bem como para a elaboração de reformas nos sistemas de ensino, defendendo a Educação Superior como fator de grande importância e como alavanca para o desenvolvimento econômico e social.

Nesse sentido, as políticas públicas para a internacionalização da educação superior estão relacionadas aos atores, níveis e cenários mundiais, locais e institucionais, iniciando pelas orientações de ordem mundial, ou seja, a formulação e a influência de organismos e políticas internacionais, passando pelas orientações determinantes das políticas regionais e nacionais dos governos de cada país às políticas setoriais, geralmente determinadas pelas secretarias, ministérios ou agências de fomento, até a elaboração das próprias políticas que cada instituição pretende seguir de acordo com as suas capacidades de poder gerenciá-la. (MOROSINI; DALLA CORTE, 2021, p. 74).

A educação se universalizou como fenômeno social que rompe as fronteiras geográficas do conhecimento, suscitando o interesse pelo processo de internacionalização e pela ampliação de mercado. Nesse processo, identifica-se um movimento contínuo que interliga aspectos sociais, políticos e econômicos, com o aporte da tecnologia.

Uma das formas desse movimento é o Acordo Geral para Comércio e Serviços (GATS), educação reconhecida na Organização Mundial de Comércio (OMC) como uma forma de prestação de serviço em discussão e, por isso, precisa ser fiscalizada, regulamentada e qualificada.

As instituições precisam elevar o nível de qualificação de sua equipe acadêmica, melhorar as práticas pedagógicas, integrar a pesquisa ao currículo universitário, melhorar a infra-estrutura e proporcionar ambientes estimulantes de aprendizado. É necessário estabelecer fortes vínculos com os setores produtivos, especialmente quanto aos programas e carreiras profissionais relacionados à ciência e tecnologia. (BANCO MUNDIAL; CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA, 2008, p. 220).

Essa classificação de educação como serviço impulsionou os processos de internacionalização no mundo em pelo menos duas vertentes distintas e complementares: uma que segue a dinâmica do capitalismo enxergando a educação como um serviço para ser

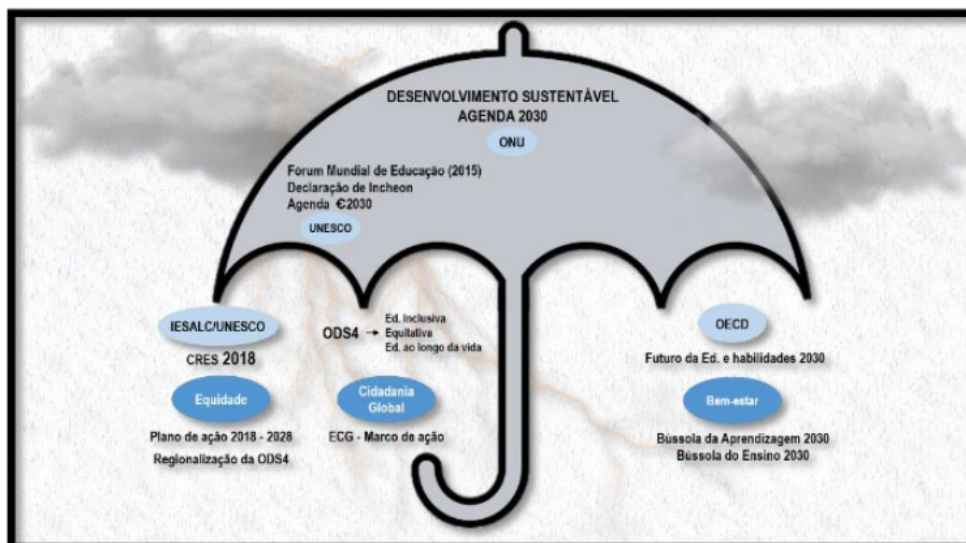
negociado, e outra que passa a considerar a internacionalização como ferramenta importante para o desenvolvimento da educação e, por consequência, para o desenvolvimento das nações. Trata-se de visões diferentes, mas com grande contribuição econômica, e de um novo modelo social, direcionados pela competitividade a partir do conhecimento.

Uma importante estratégia a ser considerada são as propostas dos vários organismos internacionais na perspectiva global. Citamos especialmente a Agenda 2030 (ONU), a Agenda E2030 (UNESCO) e o enfoque do Desenvolvimento Sustentável (OCDE). Esses organismos apresentam grande influência sobre a educação Superior (MOROSINI; MENTGES, 2020), partindo de grandes objetivos em nível global e buscando alcançar localmente os países.

[...] Essas proposições estão concentradas na busca do Desenvolvimento Sustentável, expresso na Agenda 2030 e operacionalizado nos 17 ODS – Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. A UNESCO adota essas proposições e elabora a Agenda E2030, detendo-se no ODS4 – que busca assegurar a educação inclusiva e equitativa de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos. (MOROSINI; MENTGES, 2020, p. 646).

Também em nível local, no caso da América Latina, representado pela IESALC (Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe), a CRES (Conferência Regional da Educação Superior) refletiu e traduziu para sua realidade os objetivos em nível global, sinalizando para uma forte atuação ante as desigualdades ainda expressas na América Latina (PERROTTA, 2018). A figura que segue representa uma síntese dos múltiplos organismos e seus enfoques na agenda 2030; expressa também a constituição global/local, bem como pontos de vista e concepções ideológicas dos diferentes modelos.

Figura 4 – Relações entre organismos internacionais e agenda E2030



Fonte: Morosini e Mentges (2020, p. 647)

2.4.1 Perspectiva do Desenvolvimento (OCDE, BM)

Neste cenário de mundialização da economia, o Banco Mundial defende que “[...] a educação, em geral, e a educação superior, em particular, exercem hoje uma influência preponderante na construção das sociedades democráticas e das economias do conhecimento.” (BANQUE MONDIALE, 2002, p. 33, tradução nossa).

O Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento, também denominado de Banco Mundial, foi fundado em 1944, no período da Segunda Guerra Mundial, com o objetivo de reconstruir a Europa. Atualmente tem dado grande destaque ao papel da Educação Superior, como instituição de grande responsabilidade na construção de países capazes de reduzir o índice de pobreza e fortalecer sua economia através do conhecimento. Atualmente tem como principal objetivo a redução da pobreza no mundo em desenvolvimento (MOROSINI; DALLA CORTE, 2021).

Já a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), criada em 1995, constitui um importante organismo que articula políticas de educação, saúde, emprego e renda e acredita que a economia é fator central para o desenvolvimento de um país.

Nessa direção, os modos de prestação de serviço da educação superior foram definidos na perspectiva transfronteiriça como educação a distância, mobilidade estudantil para outros países, prestação de serviços via campus-satélite ou franquia com IES locais, e, também, prestação de serviços temporária em outros países pelos professores e/ou pesquisadores. (MOROSINI; DALLA CORTE, 2021, p. 88).

A OCDE busca apoiar os governos, frente aos desafios econômicos, sociais e ambientais, pelas quais passa a sociedade, contribuindo através de pesquisas socioeconômicas, dados gráficos, rankings e análises sobre toda situação política, social e econômica do mundo. Com base nesse panorama de mundo, a OCDE aponta a educação como importante meio para impulsionar tal desenvolvimento (OCDE, [2019]).

Estes Organismos Internacionais, BM (2002) e OCDE (MAUÉS, 2011), reconhecem a Educação Superior como o serviço capaz de promover, na e para a sociedade, mudanças profundas e estratégicas através do conhecimento, contribuindo para um novo ambiente mundial que transfere tecnologia, promove conhecimento e exerce a colaboração transfronteiriça. Esses posicionamentos deixam claro que a economia mundial é, cada vez mais, resultado do conhecimento.

O Banco Mundial e a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico, com o objetivo de potencializar a Educação Superior para que promova a inovação e o

crescimento, tem dado destaque para a estratégia de internacionalização do Ensino Superior, no interesse de estabelecer uma educação em rede mundial de ensino. A OCDE, em relatório publicado em 2008, apontou como uma das grandes tendências e desafios para a Educação Superior a formulação de políticas e estratégias de internacionalização. Para esses organismos internacionais, pela internacionalização, é possível firmar parcerias acadêmicas para o deslocamento de pessoas, pesquisas, projetos, cursos, programas, etc., resultando na formação de um capital humano altamente qualificado.

A promoção da internacionalização e da formação de excelência serve de parâmetro para definir as universidades de Classe Mundial que se diferenciam, segundo Altbach (2016), pela excelência na pesquisa, pela liberdade de ensino, pelo suporte para pesquisa e extensão, pela autonomia acadêmica, por uma infraestrutura inovadora com facilidades de financiamento e pela diversidade.

Nos últimos anos, as universidades cresceram em reconhecimento pela qualidade e pertinência de suas investigações, pela formação de pessoas qualificadas para o mercado de trabalho e pela produção científica veiculada nas principais revistas acadêmicas. Diferentes *rankings* medem o quanto as Instituições de Educação Superior, através de suas pesquisas, da internacionalização e de sua reputação internacional, colaboram para a inovação e o avanço da ciência e da tecnologia.

A concentração de talentos, os recursos abundantes e a governabilidade são apontados, por Salmi (2009), como características fundamentais das universidades consideradas de classe mundial, conforme apresentado na figura a seguir:

Figura 5 – Características de uma Universidade de Rango Mundial (URM): conjugación de factores clave



Fonte: Salmi (2009, p. XXI)

Alguns fatores, em especial, têm relevante contribuição na constituição de uma Universidade de Classe Mundial. A junção de elementos como a qualificação do corpo docente, a qualidade do ensino e da pesquisa, o apoio de fontes de financiamento, os estudantes de perfil e experiências internacionais e com dedicação à sua formação, o modelo de gestão e governança, os espaços físicos e laboratórios qualificados são as principais características das universidades de classe mundial (SALMI, 2009). O modelo apresentado na figura 5 revela as características da globalização da internacionalização, resultado do conflito entre modelos tradicionais e comerciais de internacionalização, do impacto e da influência dos rankings nacionais e internacionais nas IES (MOROSINI; DALLA CORTE, 2021).

A orientação do Banco Mundial (2008) coloca as instituições de Educação Superior no anseio constante para tornarem-se e/ou permanecerem dentre as universidades consideradas de Classe Mundial, caracterizadas por ótimos resultados e formação de pessoas extremamente qualificadas para o mercado de trabalho (SALMI, 2009). Para esse organismo internacional, muito do reconhecimento das instituições é fruto de pesquisas de ponta e de investimentos em inovação e tecnologia. A exigência é que a Educação Superior avance em processos de

internacionalização para que possam, com excelência, responder às necessidades dos novos tempos.

Os organismos internacionais, com destaque para o Banco Mundial e para a Organização de Cooperação para o Desenvolvimento Econômico, vêm ‘traçando’ a missão, os objetivos e o *modus operandi* das instituições de ensino superior. As diretrizes emanadas, em geral, recebem o aval dos governos, havendo, na maioria dos casos, um processo de mediação que procura conformar as orientações dos organismos às demandas do país e à oposição que se apresenta por meio de movimentos organizados como, por exemplo, os Sindicatos dos Docentes e dos Técnicos, os Diretórios e Centros Acadêmicos e, por vezes, até as associações de reitores. (MAUÉS, 2019, p. 27).

O posicionamento dos organismos internacionais tem mudado questões essenciais das Instituições de Educação Superior, desde a missão e finalidade até a gestão e avaliação. Por isso, é preciso que, com autonomia, as universidades enxerguem as realidades emergentes do mundo, busquem crescer em inserção no combate às desigualdades, na promoção de processos democráticos e estabeleçam-se conscientes de seu papel para a construção de uma sociedade mais justa. O modelo de internacionalização desenhado pelos organismos internacionais valoriza o conhecimento voltado para a resolução de problemas sociais e para o desenvolvimento; portanto, objetiva-se que as Instituições de Educação Superior sejam protagonistas de uma internacionalização que colabore para a expansão das fronteiras acadêmicas, cumprindo a missão de formar para a emancipação humana e social.

2.4.2 Perspectiva da Sustentabilidade e Cidadania Global (UNESCO)

Criada em 1945 e reconhecida como aliada primordial da ONU (Organização das Nações Unidas), a UNESCO (2015; 2016a; 2016b), ciente de que a educação é um fator essencial para que a sociedade compreenda e busque solucionar questões sociais, políticas, culturais, econômicas e ambientais, lançou a proposta da Educação para a Cidadania Global. Essa proposta compreende a educação para além do desenvolvimento cognitivo e passa a reconhecê-la como construtora de valores, de habilidades socioemocionais e promotora de atitudes que colaboram para a transformação social.

A UNESCO (2015), através do documento Educação para a Cidadania Global – preparando alunos para os desafios do século XXI –, reforça que, ao longo do processo de aprendizagem, os indivíduos precisam desenvolver habilidades, conhecimentos, atitudes e capacidades comportamentais essenciais para a cidadania, tais como:

- a) habilidades cognitivas para pensar de forma crítica, sistêmica e criativa, incluindo a adoção de uma abordagem de multiperspectivas que reconheça as diferentes dimensões, perspectivas e ângulos das questões;
- b) conhecimento profundo de questões globais e valores universais como justiça, igualdade, dignidade e respeito;
- c) atitude apoiada por um entendimento de múltiplos níveis de identidade e o potencial para uma identidade coletiva que transcenda diferenças individuais culturais, religiosas, étnicas ou outras;
- d) capacidades comportamentais para agir de forma colaborativa e responsável a fim de encontrar soluções para desafios globais, bem como de lutar pelo bem coletivo.

Durante muito tempo a educação esteve pouco atenta às problemáticas relacionadas ao esgotamento dos recursos naturais do planeta (ALEXANDER, 2020). Na última década, ao constatar a acelerada redução desses recursos, surgiram inúmeras iniciativas no intuito de estimular mudança de comportamento e promover hábitos sustentáveis. Gradualmente, ao longo da história e conforme avanços da sociedade, o conceito de cidadania também foi sendo ampliado. De início, a cidadania restringia-se às pessoas que detinham propriedades e, de forma gradual, especialmente no século passado, sob influência da ampliação dos direitos civis, políticos e sociais, o conceito de cidadania passa a assumir uma amplitude nacional e, atualmente, considerando as convenções e tratados internacionais, é considerada na perspectiva da cidadania global (MACHADO; KAMPFF, 2020).

Para a UNESCO (2015), um dos objetivos do desenvolvimento sustentável previstos para 2030 visa a garantir que estudantes desenvolvam conhecimentos e habilidades para promoção do desenvolvimento sustentável, por meio de processos educativos que desenvolvam estilos de vida sustentáveis, com garantia dos direitos humanos, igualdade de gênero, cidadania global, cultura da paz e da não violência, e valorização da diversidade e da contribuição da cultura. A UNESCO (2015) afirma que a sociedade precisa atuar na formação de cidadãos protagonistas frente aos desafios da sociedade, promovendo o engajamento político e crítico, que vise a uma maior consciência cultural, social e ética.

A cidadania global, para UNESCO (2016a) remete ao pertencimento a uma comunidade mais ampla, enfatizando questões vinculadas à interdependência e à interconexão econômica, política, social e cultural nos níveis local, nacional e global.

Junto ao conceito de cidadania global, está correlacionada a defesa do desenvolvimento sustentável. O desenvolvimento sustentável passa a ser objetivo comum dos organismos internacionais, dos governos, do setor privado, da sociedade civil, e de diversas organizações mundiais. Reconhecendo que a educação tem um papel essencial no alcance desses objetivos, a Assembleia Geral das Nações Unidas designou a UNESCO para coordenar e monitorar, de forma transversal, o progresso dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável no mundo.

O Fórum Mundial de Educação, ocorrido em maio de 2015, teve como reflexão central a busca por estratégias que ajudassem a alcançar o objetivo de assegurar uma educação inclusiva e de qualidade para todos, meta contemplada pela UNESCO como um dos objetivos para o desenvolvimento sustentável.

A proposta de educação para o desenvolvimento sustentável exige uma constante evolução e sintonia com o contexto atual da sociedade, do meio ambiente e da economia. Ter clareza do papel que cada um desses eixos desempenha no processo de construção de um mundo sustentável é essencial para que se obtenha o êxito esperado.

Para a UNESCO (2015), a educação para o desenvolvimento sustentável fortalece pessoas de todas as culturas e idades para construir e desfrutar de um mundo mais justo onde se valorize a harmonia e o bem-estar do ser humano em relação com os outros e com a natureza. Trata-se de uma educação comprometida com a formação de crianças, jovens e adultos, numa perspectiva cívica, social e política.

[...] La UNESCO hace un llamado urgente para que se produzcan cambios sustanciales que ayuden a re imaginar nuestro futuro y a definir vías claras para mejorar las experiencias y los resultados educativos para todos. Estas vías deben implicar a todas las partes interesadas en la educación superior. (UNESCO, 2022, p. 11).

A educação de qualidade, que resulta no alcance dos objetivos para o desenvolvimento sustentável (UNESCO, 2022), é construída por um série de elementos que transitam de forma interdisciplinar como, por exemplo, a aquisição e o compartilhamento de valores, o desenvolvimento do pensamento crítico, a confiança diante dos desafios, a multiplicidade de métodos, o desenvolvimento da capacidade para resolução de problemas, enfim, um currículo que integre experiências pessoais, acadêmicas e profissionais e que estimule um processo participativo tanto em relação às problemáticas locais, quanto a questões globais, abrangendo todos os âmbitos do desenvolvimento humano e dos desafios emergentes.

Ao tratar do tema, Mentges e Morosini (2019) chamam atenção para o destaque que a Educação para a Cidadania Global dá ao desenvolvimento do pensamento crítico, do diálogo,

da concepção holística e de valores humanistas, no processo formativo. Utilizando-se como referência o Fórum Mundial sobre a Educação (ocorrido em 2015), a Declaração de Incheon (publicada em 2015), os ODS das Nações Unidas (publicados em 2015) e o Marco de Ação – ODS4 – Agenda de Educação 2030 da UNESCO (lançado em 2015), observa-se que, no contexto mundial, se destaca uma educação humanista para a paz, para a erradicação da pobreza, para o desenvolvimento sustentável e para o diálogo intercultural.

Na Declaração de Incheon, a UNESCO (2016b) refere-se à educação apontando para a necessidade de se expandir uma educação que seja inclusiva, de qualidade e de aprendizagem e que responda, com bons resultados, às rápidas transformações da sociedade.

A UNESCO (2005, p. 20) também propõe “[...] mobilização e prospectivas; consulta e responsabilização; parceria e redes; capacitação e treinamento; pesquisa e inovação; tecnologias de informática e comunicação; monitoramento e avaliação”, como algumas estratégias para o fortalecimento progressivo da promoção e implementação do Programa Educação para o Desenvolvimento Sustentável.

Em 2021 foi lançado pela Unesco o documento *“Reimagining our future together: a new social contract for education. Report from the international commission on the futures of education”*, trazendo para uma perspectiva contemporânea os contextos, cenários, desafios e as possibilidades da educação. O documento afirma que:

Hoje, altos padrões de vida coexistem com grandes desigualdades. Cada vez mais pessoas estão engajadas na vida pública, mas o tecido da sociedade civil e da democracia está se desgastando em muitos lugares do mundo. As rápidas mudanças tecnológicas estão transformando muitos aspectos de nossas vidas. No entanto essas inovações não são direcionadas de forma adequada para equidade e inclusão e participação democrática. (UNESCO, 2021, p. 1, tradução nossa).

Ao propor percursos de reflexão para uma educação considerando cenários até 2050, o documento tem por base princípios gerais como direitos humanos, cooperação e solidariedade, inclusão e equidade, responsabilidade coletiva e interconexão. Além dos princípios gerais, o documento enfatiza dois princípios fundamentais, sendo eles, o direito à educação de qualidade ao longo da vida e o fortalecimento da educação como empreendimento público e bem comum (UNESCO, 2021).

A desigualdade social, acentuada com a própria pandemia, as mudanças climáticas e a perda da biodiversidade, o retrocesso democrático percebido em alguns países, a automação tecnológica destrutiva são marcas do momento histórico atual (GLOBAL UNIVERSITY NETWORK FOR INNOVATION, 2022; UNESCO, 2022). Neste contexto de urgência, o

documento defende uma pedagogia em torno dos princípios da cooperação, colaboração e solidariedade. Há uma grande ênfase na dimensão da interculturalidade, da colaboração entre pessoas, instituições e estados, da solidariedade global e cooperação internacional (UNESCO, 2021).

A educação é a base para a renovação e transformação de nossas sociedades. Ele mobiliza conhecimento para nos ajudar a navegar em um mundo incerto e em transformação. O poder da educação está em sua capacidade de nos conectar com o mundo e os outros, de nos mover para além dos espaços que já habitamos e de nos expor a novas possibilidades. Ajuda a nos unir em torno de empreendimentos coletivos; fornece a ciência, o conhecimento e a inovação de que precisamos para enfrentar os desafios comuns. A educação nutre entendimentos e desenvolve capacidades que podem ajudar a garantir que nosso futuro seja mais socialmente inclusivo, economicamente justo e ambientalmente sustentável. (UNESCO, 2021, p. 10, tradução nossa).

O desenvolvimento sustentável tornou-se preocupação central para as Instituições de Educação Superior, visto que elas têm papel importante na pesquisa, sensibilizando e orientando para o tema. Nesse cenário de compromisso com o desenvolvimento sustentável e com uma educação para a cidadania global, a UNESCO (2015) reconhece que a educação é fundamental para a compreensão e resolução de problemáticas globais. Desde meados do século XX, a cooperação internacional em educação tem contribuído para gerar consensos em torno de propósitos e objetivos comuns. E o contexto atual, a partir da interconexão e da interdependência deve promover com mais força a cooperação e a colaboração para uma pedagogia que seja individual e coletivamente transformadora (UNESCO, 2021).

2.5 INTERNACIONALIZAÇÃO E ATUAÇÃO EM REDE

Uma importante perspectiva para o processo de internacionalização é a promoção da interculturalidade, pressuposto básico e intrínseco ao processo educativo e é defendido por muitos atores como sendo o principal horizonte dos processos de internacionalização da educação superior. “A interculturalidade se refere especificamente a interações de respeito recíproco e diálogo entre pessoas de diferentes culturas, que promovem a compreensão mútua, preservando a identidade cultural de cada indivíduo.” (LEASK, 2021, p. 55).

Segundo a Unesco (2015), a internacionalização deve promover o desenvolvimento de competências interculturais, fomentando uma visão global de mundo, com um viés coletivo que transcenda as diferenças individuais. Em um contexto de muitos desafios, a educação superior deve mobilizar ações e estratégias para formar indivíduos capazes em todas as dimensões e é

por isso que a internacionalização se torna um meio cada vez mais potente (MOROSINI; DALLA CORTE, 2021). O documento da Unesco ainda alerta que:

A relação entre o ensino superior e a diversidade intercultural e epistêmica tem sido frequentemente ambígua. Por um lado, o ensino superior orgulha-se de apresentar aos alunos novas visões e ideias de mundo. Mas, ao mesmo tempo, o ensino superior desenvolveu formas distintas de organizar, validar e legitimar certas formas de produção do conhecimento. (UNESCO, 2021, p. 76, tradução nossa).

A aquisição de competências interculturais consiste em desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes que permitam ao indivíduo uma interação com pessoas de diversas realidades e contextos. Trata-se de um processo de aprendizagem que valorize a diversidade, a diferença e o pluralismo como ponto de partida (UNESCO, 2021). Para Knight (2012), existem atualmente muitos estudos que apontam para a importância das competências interculturais no processo de internacionalização, na perspectiva de formação dos acadêmicos, em conjunto com as competências cognitivas e socioemocionais.

Para muito além do conhecimento de outras culturas, trata-se da interação com pessoas de diferentes origens, do desenvolvimento de habilidades de pensamento crítico e atitudes, como o respeito, a abertura e a curiosidade (DEARDORFF, 2011). Para Bennet (2009), as competências interculturais referem-se a características e habilidades cognitivas, comportamentais e afetivas, inseridas numa relação adequada em uma multiplicidade de contextos culturais. “Diante disso, a internacionalização passa a ser um instrumento para o desenvolvimento da interculturalidade que é condição sine qua non para um resultado eficaz quando se trata de internacionalização na educação superior.” (CLEMENTE; MOROSINI, 2021, p. 100). As duas autoras defendem o afastamento de conceitos dogmáticos e idealistas da internacionalização, e propõem que as instituições, por meio das diferentes estratégias, devem atuar para o desenvolvimento da interculturalidade, afirmando que a internacionalização é uma dimensão da interculturalidade (MOROSINI; DALLA CORTE, 2021). Na mesma esteira, as autoras afirmam que a internacionalização é um meio e a interculturalidade é um conceito mais amplo e abrangente, abarcando várias dimensões.

Deardorff (2006) identificou os principais componentes que compreendem as competências interculturais:

- a) compreensão de outras visões de mundo;
- b) autoconscientização cultural e autoavaliação;
- c) adaptabilidade;
- d) habilidades para ouvir e observar;

- e) abertura para outras culturas;
- f) capacidade de adaptação a outros estilos de comunicação e aprendizagem;
- g) flexibilidade;
- h) análise, interpretação e relação;
- i) tolerância e ambiguidade;
- j) conhecimento e compreensão da cultura;
- k) respeito e empatia com outras culturas;
- l) compreensão da diversidade cultural e seu impacto em fatores situacionais;
- m) competência sociolinguística;
- n) atenção plena;
- o) curiosidade e abertura;
- p) visão etnorrelativa;
- q) retenção de julgamento.

Dentre as diversas estratégias de internacionalização da educação superior adotadas, a composição de redes de cooperação vem ganhando força nos últimos anos, com prioridade no ensino e pesquisa (MOROSINI; WOICOLESCO; NEZ, 2021). Hans de Wit (2011), na década passada, já sinalizava que o futuro da Educação Superior estaria nas redes de colaboração em ensino e pesquisa. Hudzik (2011) também relacionava a sistemática da Educação Superior ao tema da internacionalização, considerando os contextos da globalização. Leite e Caregnato (2018, p. 9) salientam que “[...] as redes são lócus das aprendizagens necessárias ao avanço das pesquisas, à manutenção das parcerias e à formação de novos pesquisadores.”.

Por meio das redes colaborativas (de ensino, pesquisa e serviços) é possível formar comunidades que conectem e construam conhecimento, cruzem percepções, avaliem e fortaleçam processos científicos de produção e disseminação do saber. O conceito de rede da autora Vercellino (2015) destaca a associação inicial entre rede e *tecido*, ou seja, rede enquanto conjunto de fios entrelaçados, linhas, nós, interconexões; trata-se de uma malha que encobre, mas também revela ou sugere, e que supõe continuidade.

Em Oficina do CES n.º 425 (VERCELLINO, 2015, p. 8), é possível compreender melhor as metáforas associadas ao termo rede, conforme resume o quadro 4.

Quadro 4 – Tropos associados al término red

| Metáforas y analogías preponderantes | Ubicación histórico social | Objetos representados | Carga imaginaria y simbólica |
|---|--|---|--|
| La red como tejido | Desde el siglo XII | Redes de caza Mallas textil que cubren el cuerpo (vestimenta) Organismo red (red sanguínea, piel como red) | <ul style="list-style-type: none"> • la red como conjunto de hilos entrelazados, líneas y nudos: trama, malla. • La malla envuelve los sólidos y deja pasar los fluidos. • La malla oculta y revela. |
| La red como artefacto- arteficio mecanizado | Siglos XVIII y XIX (Revolución Industrial, surgimiento del telégrafo, el ferrocarril) | Modelo reticular del organismo (medicina). Cristalografía: red-sólido Reticulo óptico (astronomía) Red de comunicación (geografía-mapas) | <ul style="list-style-type: none"> • El concepto de red, “sale” del cuerpo. • La red pasa a ser máquina concebida y realizada por un nuevo oficinista técnico-simbólico, a saber, el “genio” o el ingeniero. • La simbólica de la red: circulación, continuidad, y su contrario: detención, la crisis, la saturación, el taponamiento, el cortocircuito. • Contiene la idea de ambivalencia. |
| La red como artefacto- arteficio auto-organizado (inteligente) | Siglo XX Revolución de la tecnología de la información | El cerebro como una red ideal de comunicación Computadores Internet Autopistas de información Sociedad en redes | <ul style="list-style-type: none"> • La red se vuelve inmanterial. • Posee un carácter ubicuo. • Aparece la idea de red de redes, metaredes. • La red tiene capacidad de reconfigurarse. |

Fonte: Vercellino (2015, p. 8)

[...] As redes de investigação colaborativa, ao internacionalizarem-se, podem, por exemplo, dar nova centralidade aos conhecimentos científicos produzidos nos países semiperiféricos e periféricos do sistema mundial, e esbater as diferenças de poder na produção de conhecimento entre o Norte e o Sul global, na condição de a colaboração ser realizada numa lógica de reciprocidade e de justiça cognitiva, sem hierarquias estatutárias ou académicas eurocêntricas ou neocoloniais. Estas, frequentemente, assumem uma suposta neutralidade fictícia e, mesmo sem essa intenção, reproduzem a colonialidade do saber científico hegemônico. Por isso, conforme o caso, às redes mais progressistas de pesquisa e colaboração não interessa apenas a liderança ou competência científica e metodológica do ego da rede, mas também as suas convicções políticas e éticas. (AFONSO, 2018, p. 14).

Ainda nesse sentido, o mesmo autor salienta que as diferentes visões não podem deixar de ser confrontadas para que possam gerar transformação e novos significados. Esta linha de pensamento e posicionamento, diante do contexto de rápidas mudanças e de urgências por respostas, exige das universidades novos processos académicos de formação, gestão e currículo.

Complementando as ideias anteriores, Takayanagui (2018) acrescenta que o trabalho acadêmico em rede tem componentes que precisam passar a ser introduzidos aos processos de avaliação para a garantia da qualidade e da pertinência social.

A internacionalização da educação superior, inicialmente, foi marcada pelas atividades de pesquisa, com grande foco na figura do pesquisador. Com o desenvolvimento da interconexão global, as redes de pesquisa colaborativas passam a complementar essa parceria. A medida que o processo de globalização se fortificava, especialmente no final do século XX e início do século XXI, com a noção de Sociedade do conhecimento e da valorização da formação de recursos humanos de alto nível, a direção do foco da internacionalização passa a ser o ensino. No entanto, referente a esse campo de redes de gestão e de ensino, é possível afirmar que é um processo ainda em construção e merecedor de estudos sobre redes colaborativas na área da educação superior (MOROSINI, 2020).

A expansão da internacionalização da educação superior, desencadeada pelos movimentos de globalização, é amplamente apoiada pelas tecnologias da informação e de comunicação. Nesse sentido, a sociedade em redes (CASTELLS, 2020) favorece uma expansão da internacionalização em níveis institucional, local, regional, nacional, global (MOROSINI, DALLA CORTE, 2021).

A internacionalização passa a assumir um papel fundamental e preponderante na Educação Superior e, para colocá-la em prática, são necessários processos sólidos e que realmente alcancem professores, estudantes e a universidade como um todo. Ou seja, para internacionalizar uma universidade, nas suas diferentes e diversas concepções, pode-se usar a estratégia da articulação em redes, promovendo teias e conexões que desenvolvam a instituição em todas as suas dimensões.

A internacionalização da Educação Superior, por meio da estratégia de estruturação de Redes, favorece a “aproximação” de instituições que buscam objetivos e interesses comuns e vantagens adquiridas de forma colaborativa, o que seria de difícil alcance, se atuassem isoladamente. Se por um lado a globalização promove a competitividade acirrada (CASTELLS, 2020), por outro lado, mesmo vivendo em um mundo egoísta e competitivo, atuar em rede promove benefícios e vantagens competitivas, o que justifica uma atuação conjunta (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016). No caso das IES, o processo de internacionalização, por meio da atuação em rede constitui-se de um diferencial competitivo, trazendo benefícios na perspectiva da sustentabilidade, ganho de qualidade, inovação, articulação nas áreas de ensino e pesquisa e promoção da interculturalidade e cidadania global.

Para defender esse argumento, precisamos nos reportar aos movimentos do presente e estar alinhados às tendências de futuro, especialmente aos impactos gerados pela pandemia da COVID-19. Estamos em um mundo construído no século XIX, formatado em bases de identidades nacionais, ou seja, sociedades e países que se construíram partindo da perspectiva de que sua realidade, região e país tinham uma identidade única, o que podemos chamar de um forte nacionalismo (PIQUÉ, 2021).

No entanto, hoje, as mensagens, movidas a partir dos processos de globalização, estão gerando e criando um lócus Universal. No caso das Instituições católicas de Educação Superior, muitas delas desenvolvidas e fundadas no século XIX e XX, épocas marcadas pela expansão da educação em muitos países, também estas compuseram o ethos identitário dos seus locais, trazendo a tona um pensamento pouco articulado entre IES da mesma identidade se considerarmos sua presença em diferentes países e realidades. É o caso de muitas instituições nascidas no interior de congregações religiosas, por exemplo. Muitas nasceram em países e realidades muito particulares, com foco e atuação muito local, sem manter ou refletir possibilidades de articulação global, o que hoje é impulsionado pelas próprias tecnologias e mídias interativas.

Hoje, a percepção de casa comum (*fratteli Tutti*), insere também as instituições no contexto de universalidade, que tem mais sentido do que em outros tempos. As fronteiras geográficas e barreiras físicas que antes não permitiam tais movimentos, hoje nos colocam numa sociedade em rede (CASTELLS, 2020), onde temos a capacidade de articular nossas IES, e por consequência gerar, por meio da estratégia em rede, consistentes movimentos, práticas e processos de internacionalização. “Reimaginar o futuro juntos é imaginar uma sociedade onde a diversidade e o pluralismo são fortalecidos e enriquecem nossa humanidade comum. Precisamos de uma educação que nos permite ir além do espaço que já habitamos e que nos acompanha no desconhecido.” (UNESCO, 2021, p. 52, tradução nossa).

A estratégia em redes na educação superior vem sendo aprofundada nos últimos anos, ganhando forças em espaços privilegiados de discussão sobre o futuro da Educação Superior. Algumas das principais estratégias sugeridas pela Conferência Regional de Educação Superior (Cres) de 2008 e 2018, segundo Didriksson (2018), são as redes de investigação, cooperação e integração, com orientação para o bem público, bem como a relação docência-investigador na promoção do pensamento crítico, independente, que considera a diversidade, a interculturalidade, por meio de currículos articulados e interdisciplinares, que atuem na resolução de problemas.

No entanto, articulação em redes em educação superior tem sua grande força na investigação, pelas mais diversas estratégias de operacionalização. Isso é comprovado pelos indicadores, que têm forte mapeamento dos processos atrelados quase que exclusivamente a pesquisa.

Tal especificidade é explicável, pois parte-se do princípio de que uma instituição universitária tem como principal função a produção do conhecimento, via investigação. E, para a produção do conhecimento o processo de internacionalização é imprescindível e vem imbricado ao amadurecimento do conhecimento com base em descobertas e reflexões anteriores, realizadas em qualquer parte do planeta e disseminado entre as IES. (MOROSINI; DALLA CORTE, 2021, p. 149).

As tecnologias digitais, bem como as diferentes possibilidades de geração de comunidades virtuais internacionais de aprendizagem e de pesquisa consolidam-se como ferramentas fundamentais para consolidar a estratégia de articulação em rede (MOROSINI; DALLA CORTE, 2021).

Nesse ponto ou nesse espaço, entra potencial para internacionalização por meio das tecnologias digitais. Utilizando-se das premissas do EAD e dos recursos das tecnologias digitais, pessoas dispersas territorialmente podem estar em contato e aprender conjuntamente, trocando experiências e vivências de diferentes partes do mundo por meio dos ambientes virtuais de aprendizagem. (MOROSINI; DALLA CORTE, 2021, p. 156).

O uso das tecnologias digitais pode representar a principal ferramenta a ser utilizada para articulação em rede, fomentando a internacionalização e tendo como finalidade o desenvolvimento de competências interculturais.

La movilidad virtual de los estudiantes de alta calidad y la oferta transfronteriza serán parte integrante de formas de internacionalización nuevas y más sostenibles desde el punto de vista medioambiental, reconociendo que el futuro será una mezcla híbrida de movilidad física y virtual. (UNESCO, 2022, p. 37).

Por meio das estratégias virtuais, a possibilidade da internacionalização da educação superior em casa, ou por meio do currículo, representa uma grande possibilidade de aprendizagem centrada no estudante em uma realidade global (MOROSINI; DALLA CORTE, 2021).

3 PERSPECTIVA DA ORGANIZAÇÃO EM REDE

Na esteira da internacionalização da educação superior, cada vez mais, as universidades têm se atentado para uma maior atuação em rede, justamente devido aos caminhos que se abrem a partir de um cenário de mundo global, interativo e conectado, onde colaboração e cooperação são características presentes e, ao mesmo tempo, necessárias para o desenvolvimento das pessoas e da própria instituição. A organização em rede é, acima de tudo, um meio que permite diversificar as estratégias de internacionalização da educação superior, na perspectiva do ensino, da pesquisa e dos serviços a serem oferecidos e operados por instituições parceiras. No entanto, torna-se necessário maior clareza quanto à organização em rede, em termos de modelagem, formato e estrutura, visando objetivos conjuntos. Este capítulo aprofunda os conceitos e elementos inerentes à temática da organização em rede.

3.1 CONTEXTOS, CENÁRIOS E TRANSFORMAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES

Para Castells (2020), as características próprias do capitalismo, dos mercados e dos sistemas de comunicação, favorecem uma linguagem digital que conecta e desconecta indivíduos, grupos, regiões e países. O autor afirma que “[...] o surgimento da economia informacional global se caracteriza pelo desenvolvimento de uma nova lógica organizacional que está relacionada com o processo atual de transformação tecnológica, mas não depende dele.” (CASTELLS, 2020, p. 217).

Ao mesmo tempo, o contexto exige respostas rápidas frente a um cenário competitivo e acelerado. Para Jones, Hesterly e Borgatti (1997, p. 938, tradução nossa) “[...] a hipercompetição requer respostas mais rápidas e flexíveis por parte das empresas, sugerindo que as condições necessárias para a emergência e a viabilidade da rede sejam cada vez mais comuns.”. Castells (2020) afirma que o final do século XX deu luz a uma nova economia, que ele define como informacional, global e em rede. É informacional, porque a competitividade e a produtividade dependem da capacidade de geração, processamento e aplicação da informação com base no conhecimento. É global, porque a produção, consumo e circulação se organizam em escala mundial ou em redes de conexão entre agentes econômicos. É em rede, devido à grande capacidade produtiva e à concorrência em rede global, oriunda da interação empresarial. (CASTELLS, 2020).

Para Balestrin e Verschoore (2016), as recentes décadas mobilizaram profundas transformações, com maior abertura ao capital internacional, incidindo em uma maior

competição. As vantagens estáveis de muitas instituições passaram a ser alteradas com facilidade e a competição tradicional passou a coexistir com múltiplos modelos competitivos e em mercados segmentados (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016). Para Castells (2020, p. 237):

Fora das redes, a sobrevivência fica cada vez mais difícil. Com a rápida transformação tecnológica, as redes - não as empresas - tornaram-se a unidade operacional. Em outras palavras, mediante a interação entre a crise organizacional e a transformação e as novas tecnologias da informação, surgiu uma nova forma organizacional como característica da economia informacional/global: a empresa em rede.

Para Balestrin, Verschoore e Reyes Júnior (2010) e Miles e Snow (1986), as redes despontaram com mais força nas últimas décadas do século XX, como alternativa das instituições para enfrentar cenários adversos e de forte competitividade. Posterior a isso, já no início deste século, mesmo contando com estruturas com viés competitivo, as empresas também buscaram novas possibilidades de articulação com outros parceiros, o que é denominado por alguns autores de estratégia de co-opetição (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1989). A cooperação nasce da articulação entre fornecedores, compradores e concorrentes na busca de geração de valor, e a competição se dá na apropriação de resultados a partir das estratégias adotadas. A co-opetição significa, portanto, a adoção simultânea e concomitante de estratégias competitivas e colaborativas por parte das instituições (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

Barabasi (2009), em seu livro “Linked, a nova ciência dos Networks”, trata, a partir das descobertas e possibilidades da sociedade contemporânea, de como estas nos colocam em rede o tempo todo e como hoje, mais do que nunca, redes estão por toda parte. As redes não são estáticas, mas apresentam-se como dinâmicas (FERGUSON, 2018). Especialmente, a partir dos anos 90, com a ascensão das redes sociais por meio da internet, esse tema passou a receber a atenção de diferentes áreas do conhecimento (CASTELLS; CARDOSO, 2005). Barabasi (2009) afirma por meio de sua teoria, que tudo está conectado, o que impacta nas relações sociais, nos negócios e nas ciências e, sobretudo, na forma como pensamos e em como essas conexões afetam nossas vidas. “A universalidade da linguagem digital e a pura lógica das redes do sistema de comunicação geraram as condições tecnológicas para a comunicação global e horizontal.” (CASTELLS, 2020, p. 101). Para Castells (2020), o cerne da transformação pela qual passa a sociedade não está somente no acesso às tecnologias, mas no potencial de processamento de informação e comunicação, o que permite ao ser humano participar como força direta de produção (CASTELLS, 2020).

3.2 TEORIA DAS REDES: CONCEITOS DO CAMPO

Castells (2000) indica três eventos que contribuíram para o surgimento da rede: experiências da agricultura na Itália, alianças entre empresas norte americanas e modelo de produção da Toyota. Para o autor, os eventos expressam uma decisão de deixar o princípio da competição e adotar o princípio da ação coletiva, com interdependência entre as partes, para que o resultado positivo seja alcançado por todos. Na mesma esteira, Nohria e Eccles (1992) apontam as razões para o surgimento das redes interorganizacionais: o modelo de competição que ultrapassa o viés hierárquico e assume uma relação mais horizontal; o papel das tecnologias da informação, com maior capacidade e conectividade entre instituições e pessoas; e a apropriação do papel das redes para além de grupos de sociólogos, expandindo o conceito para diferentes áreas.

No âmbito das composições organizacionais, a discussão em torno das redes ganha força na década de 1970, a partir de um cenário de sociedade cada vez mais hiperconectada e interdependente (CASTELLS; CARDOSO, 2005). Granovetter (1973) foi um dos pioneiros ao tratar do tema, explorando em seus estudos as principais características no âmbito das organizações. Castells (2020) afirma que passamos por grandes movimentos de transformação social e alerta que “As mudanças sociais são tão drásticas quanto os processos de transformação tecnológica e econômica.” (CASTELLS, 2020, p. 62). Os estudos revelam diferentes teorias, surgidas especialmente na área dos negócios. A partir dos estudos de Smith-Doerr (1994), Lopes e Baldi (2009, p. 1011) afirmam que:

[...] o estudo das redes tem início nos primeiros anos da década de 1970, quando antropólogos e sociólogos buscaram compreender como os indivíduos estão conectados uns aos outros e como essas afiliações servem como uma “cola” ou mantêm o significado da vida social.

A partir da (re)organização da sociedade e de configurações humanas cada vez mais complexas, o debate sobre o poder menos centralizado nas organizações e na sociedade ganha força e, com isso, a reflexão sobre a temática das redes cresce como possibilidade de debate, tanto na perspectiva acadêmica como em experiências e práticas em instituições. Assim, a organização em rede surge como alternativa de estratégia de pessoas ou organizações, através da articulação de diversos atores da economia, mas com a expectativa de obtenção de vantagem competitiva. No entanto, alertam Balestrin e Verschoore (2016) que o grande desafio que se

apresenta aos indivíduos e, de forma particular, aos gestores, é como colocá-la em prática (FAYARD, 2016).

Uma rede se constitui em torno dos laços estabelecidos. A partir da conectividade, favorecida por diferentes ferramentas, impulsionada pela internet, as redes on-line e off-line possibilitam a conexão majoritária de laços fracos, construídos na perspectiva da interação social entre as pessoas e com menor característica na estruturação institucional. Os laços fracos permitem uma maior ligação com pessoas de diversas características sociais, produzindo e articulando fenômenos, diversidade, reciprocidade, mas, geralmente, não expressam relações profundas/laços fortes (CASTELLS, 2020; FERGUSON, 2018).

Estudiosos e pesquisadores têm analisado o tema e percebido que das redes surgem horizontes para uma melhor governança multiorganizacional, o que tem beneficiado empresas públicas e privadas (PROVAN; KENIS, 2007) com a obtenção de melhores resultados e com maior potencial para geração de novos negócios e para inovação.

Para Lopes e Baldi (2009), as redes surgem numa perspectiva analítica e prescritiva e têm contribuído para articular as organizações frente aos ambientes complexos nos quais estão inseridas. Já para Fuhse e Mutzel (2011), as redes atuam por meio de práticas e processos comunicativos, o que inclui a cultura, a forma de organização, a estrutura e os relacionamentos estabelecidos dentro da organização. Nesse sentido, a rede proporciona a criação de “nós” que são estabelecidos pelos sujeitos, pelas organizações e pelas interações geradas a partir da própria rede (CASTELLS, 1999).

As redes são uma construção coletiva em que interesses individuais e coletivos são constantemente negociados para a construção de identidade. Hardy, Lawrence e Grant (2005) afirmam que redes vêm sendo adotadas de forma crescente em todos os setores da sociedade para promover a inovação e lidar com problemas sociais intratáveis. “Ao colaborar, organizações acreditam equilibrar diferenças entre elas – em termos de conhecimentos, habilidades e recursos – assim como desenvolver soluções inovadoras e sinérgicas para resolver problemas complexos que não podem resolver elas próprias.” (HARDY; LAWRENCE; GRANT, 2005, p. 58).

Redes são, portanto, consideradas como “uma cadeia interligada e inter-relacionada de conceitos e relações.” (ALVES *et al.*, 2015, p. 6). Favorecem “[...] complexas e recíprocas interdependências nas quais os seus membros fornecem inputs e recebem outputs uns dos outros.” (BALESTRIN; VARGAS, 2002, p. 11). As redes constituem-se por meio de interesses comuns e são formalmente instituídas a partir da relação que se estabelece entre duas ou mais organizações. Do ponto de vista histórico, Williamson (1985) apresenta o termo rede como uma

forma híbrida e Powell (1990) apresenta as redes como uma nova forma constituída empiricamente. Para Castells (2020):

Rede é um conjunto de nós interconectados. Nó é o ponto no qual uma curva se entrecorta [...] Redes são estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede, ou seja, desde que compartilhem os mesmos códigos de comunicação [...] (CASTELLS, 2020, p. 553).

O termo Rede, ou Networks, é bastante amplo e é abordado por diferentes teorias. Marcon e Monet (2000) reportam ao sentido original do termo rede: uma armadilha para capturar pássaros, formada por linhas que se entrelaçam e formam nós. Do latim, “redis” significa teia. No entanto, “[...] A popularização do termo é contrastante com a falta de rigor conceitual e metodológico com que ele é empregado, produzindo uma superficialidade na análise organizacional e até na qualidade das prescrições de caráter generalista.” (LOPES; BALDI, 2009, p. 1008). Ao sofrer uma proliferação conceitual, o termo é muitas vezes usado de forma metafórica, inclusive com expressões diferentes, mas com significado assemelhado, como afirma Jones, Hesterly e Borgatti (1997). Para Nohria (1992, p. 3, tradução nossa), “[...] esta proliferação indiscriminada do conceito de redes ameaça relegá-lo ao status de uma metáfora evocativa, aplicada tão incorretamente que acabará significando qualquer coisa.”. O estudo de Jones, Hesterly e Borgatti (1997), expressa no quadro 5, oferece uma síntese conceitual, com termos diferentes e parciais, a partir de dois conceitos principais: padrões de interação nas relações e fluxos de recursos entre unidades independentes.

Quadro 5 – Differing Terms and Definitions for Network Governance

| Reference | Term | Definition of Network Governance |
|--|-------------------------------|---|
| Alter & Hage, 1993 | Interorganizational networks | Unbounded or bounded clusters of organizations that, by definition, are nonhierarchical collectives of legally separate units |
| Dubini & Aldrich, 1991 | Networks | Patterned relationships among individuals, groups, and organizations |
| Gerlach & Lincoln, 1992 | Alliance capitalism | Strategic, long-term relationships across a broad spectrum of markets |
| Granovetter, 1994, 1995 | Business groups ^a | Collections of firms bound together in some formal and/or informal ways by an intermediate level of binding |
| Kreiner & Schultz, 1993 | Networks | Informal interorganizational collaborations |
| Larson, 1992 | Network organizational forms | Long-term recurrent exchanges that create interdependencies resting on the entangling of obligations, expectations, reputations, and mutual interests |
| Liebeskind, Oliver, Zucker, & Brewer, 1996 | Social networks | Collectivity of individuals among whom exchanges take place that are supported only by shared norms of trustworthy behavior |
| Miles & Snow, 1986, 1992 | Network organizations | Clusters of firms or specialized units coordinated by market mechanisms |
| Powell, 1990 | Network forms of organization | Lateral or horizontal patterns of exchange, independent flows of resources, reciprocal lines of communication |

^a Not all business groups are characterized by networks of cooperation (1995: 102).

Fonte: Jones, Hesterly e Borgatti (1997, p. 915)

Para melhor conceituação de rede, é importante o entendimento claro; ou seja, uma compreensão para além da governança ou do desempenho econômico e do ganho de escala por si só. Assim, para Lopes e Baldi (2009), é preciso compreender o que a estrutura em rede pode produzir, seus efeitos políticos, benefícios, resultados e compreensões do processo. Sérgio G. Lazzarini (2008, p. 2) afirma que “[...] uma rede é um conjunto de pessoas ou empresas (denominadas, tecnicamente nós) interligados por meio de relações dos mais diversos tipos”. Essa forma de organização, para Provan e Kenis (2007), apresenta como ganho o aprendizado constante, a maior eficiência no uso de recursos, capacidade de planejamento, melhores serviços aos clientes, resolução de problemas e competitividade.

O artigo de Nohria (1992), *“Introduction: is a network perspective a useful way for studying organizations?”*, apresenta algumas premissas que podem ser adotadas para compreender diferentes organizações. O autor afirma que as redes são um conjunto de pontos de intercessão (pessoas e organizações) ligados por relacionamentos sociais (participação em comunidades, amizades) de um tipo específico. Uma organização pode também ser compreendida como uma rede de outras organizações, visto que as atitudes e os comportamentos dos atores nas organizações são explicados por meio da posição nas redes de

relações. As redes estão em constante construção e revelam a ação dos atores, por isso a organização deve levar em conta suas características de rede. Lopes e Baldi (2009, p. 1012) sugerem a compreensão das redes como processo e como estrutura “[...] continuamente moldadas e remodeladas pelos atores que são, por sua vez, limitados pelas posições estruturais nas quais se encontram.”.

A rede é um ambiente de interação e seus resultados advêm da cultura organizacional (FERREIRA; ARMAGAN, 2011). A rede é uma consequência das ações, decisões estratégicas tomadas a partir do modelo de organização proposta pelos associados. “[...] A interação entre os associados e a rede é o que alavanca as capacidades de trocas de conhecimento, mudança de comportamentos e em adaptações que vão se tornando novos valores adquiridos e aprendidos.” (VIZZOTO *et al.*, 2016, p. 115).

Se a rede for percebida pelos seus membros como benéfica, com capacidade de geração de valor, haverá contribuição e maior engajamento das instituições para que os objetivos institucionais sejam alcançados. Os benefícios produzidos em rede, para Balestrin e Vargas (2002), vão na linha do compartilhamento e combinação de conhecimento, habilidades e bens físicos, bem como conexões colaborativas que despertam o acesso ao conhecimento promotor de inovação. Dessa forma, as redes promovem descobertas e melhores condições para a resolução de problemas, para a desconstrução e reconstrução, pois estão essencialmente voltadas à flexibilidade e adaptabilidade.

Jones, Hesterly e Borgatti (1997) afirmam que uma troca única não impulsiona o advento de uma atuação em rede, mas é necessário um conjunto de elementos específicos para que a rede surja e prospere como forma de organização. A estratégia em rede pode representar um meio eficaz para melhorar o desempenho competitivo e fazer frente a componentes de competitividade e entregas, como afirmam os autores Hidalgo, Gemelli e Madeira (2014). A rede pode surgir de uma estratégia específica e variar posteriormente para adoção de um modelo diferente do original, pois novos elementos podem ser incorporados, assim como a própria maturidade constituída.

Desta forma, ao participar de uma rede de cooperação a empresa está fortalecendo sua capacidade de absorver novos conhecimentos, tanto pelo relacionamento direto com os novos parceiros, como também pela necessidade que a empresa terá de se qualificar internamente para aproveitar as oportunidades proporcionadas pela rede. (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016, p. 111).

No âmbito da gestão, podemos considerar as redes intra-organizacionais e interorganizacionais. Apesar de termos estudos pouco aprofundados sobre redes intra-

organizacionais, estas se referem a organizações que possuem diferentes frentes de atuação, podendo compor redes intersetoriais, como sugere Paruchuri (2010). Considerando-se rede interorganizacional composta de organizações distintas e do mesmo setor, esta pesquisa adota, a partir dos conceitos e da natureza das instituições que serão consideradas, a adoção do conceito de redes interorganizacionais, aqui denominadas de redes de Cooperação.

[...] Adotou-se essa denominação para as redes interorganizacionais por conciliar o conceito de rede, que representa os relacionamentos benéficos entre um conjunto de empreendimentos individuais, e o conceito de cooperação, que representa o fundamento central que norteia as ações dos agentes envolvidos. (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016, p. 52).

Portanto, adota-se ao longo da pesquisa a denominação de redes de cooperação.

3.2.1 Redes de cooperação: teorias e abordagens

As redes se configuram a partir das estruturas dotadas de fronteiras dinâmicas e elementos interconectados e tal interdisciplinaridade é citada por Oliver e Ebers (1998) e Balestrin, Verschoore e Reyes Júnior (2010), ao apresentarem as principais abordagens teóricas sobre redes de cooperação entre organizações: as teorias críticas, a abordagem institucional, a economia industrial, a abordagem de dependência de recursos, a abordagem estratégica, a teoria dos custos de transação, a teoria de redes sociais.

A perspectiva das **teorias críticas** busca compreender como são estabelecidas as relações a partir da dimensão do poder e da dominação na estrutura em rede. Essa teoria reitera o mecanismo de poder das classes dominantes (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JÚNIOR, 2010).

A **abordagem institucional** sustenta que a configuração em rede se dá na busca da legitimidade, quando se opta por participar de uma rede. Para Balestrin, Verschoore e Reyes Júnior (2010), os estudos aprofundam os mecanismos institucionais pelos quais a rede é iniciada, negociada, operada. Essa teoria afirma que uma instituição pode ser beneficiada quando participa de uma rede em que há instituições de tradição e de grande reconhecimento e reputação.

Pelo viés da **economia industrial**, busca-se compreender a eficiência das redes por meio da produção, da escala, escopo e especialização. Estudam-se possibilidades de produção especializada, capacidade de investimentos, ganhos de escala e eficiência. Para Hakansson e Snehota (1989), a rede é expressa pela interação e trocas estabelecidas entre os atores.

Já a abordagem de **dependência de recursos** enfatiza o poder das redes numa estrutura de compartilhamento de recursos, especialmente para acessar recursos escassos. Para Balestrin e Vargas (2002), os estudos estão na perspectiva das estratégias das organizações para reduzir dependências e aumentar seu poder dentro do próprio sistema.

A abordagem **estratégica** busca compreender o papel das relações de colaboração e cooperação, frente a elementos externos que impactam as instituições cotidianamente, como posicionamento e competitividade. A abordagem enfatiza o papel da estratégia frente a um cenário competitivo (NOHRIA; ECCLES, 1992).

A teoria dos **custos de transação** estuda a dinâmica econômica das redes, ou seja, a sua viabilidade. Por meio do viés dos custos de transação, as redes tornam institucionalmente a organização mais segura na medida em que conseguem mapear e mitigar riscos inerentes (WILLIAMSON, 1985).

A teoria das **redes sociais**, como perspectiva de análise tem sua origem nos estudos de Tichy, Tushman e Fombrun (1979) que defenderam sua utilização na área organizacional, tendo em vista a possibilidade de abordagens micro e macro, favorecendo uma compreensão das organizações em diferentes níveis de análise (individual, organizacional, interorganizacional). Os estudos têm buscado compreender os padrões de interações das pessoas e relações sociais e, como as pessoas se moldam ou são moldadas por estruturas sociais, considera indivíduos e seu ambiente como inter-relacionados (ALVES *et al.*, 2015). Para Lopes e Baldi (2009, p. 1029), as redes advêm das pressões ambientais e da ação humana, resultando em mudanças da realidade organizacional, social e política, pois deslocam o poder do centro para a periferia. Representam, portanto, eficiência e flexibilidade.

Falar das relações sociais que se estabelecem nas redes nos remete ao conceito de Weber (1992, p. 21, tradução nossa) que afirma que “[...] por relação social deve entender-se uma conduta plural – de vários – que, pelo sentido que possui, se apresenta como reciprocamente referida, orientando-se por essa reciprocidade.”. Para o autor, deve haver o mínimo de reciprocidade, mesmo com diferentes percepções em relação ao conteúdo. Segundo o autor, “[...] a relação social é assim para ambos os lados, objetivamente Unilateral.” (WEBER, 1992, p. 22, tradução nossa). A partir das relações sociais que se estabelecem na ação econômica, há necessidade de uma articulação multidisciplinar para lidar com as complexidades que envolvem a rede.

Para Oliver e Ebers (1998), as diferentes abordagens citadas na perspectiva dos estudos interorganizacionais apresentam teorias distintas, que podem ser interpretadas de forma complementar, não excludente. Para Balestrin e Verschoore (2016), isso explica em parte a

diferença nas definições e concepções do próprio termo *rede de cooperação* encontrado na sociologia, economia, ciência política e administração.

3.3 MODELAGEM DE REDES DE COOPERAÇÃO

Segundo Lopes e Baldi (2009, p. 1025), podemos compreender as redes de duas formas: as redes como fenômeno puramente econômico, a partir de uma visão simplificada e pautada em modelos quantitativos; ou, a partir de um arcabouço teórico fundamentado em distintos campos científicos, “[...] as redes como um fenômeno econômico, social, cultural e político.”. Para a estruturação de modelos de redes de cooperação, torna-se necessário aprofundar alguns pontos, como os atributos e elementos de formação; e a vantagem competitiva.

3.3.1 Atributos e elementos de formação

Os estudos de Oliver (1990), aprofundados por Balestrin e Vargas (2002) e também por Lopes e Baldi (2009), afirmam que, por meio das diferentes abordagens teóricas citadas acima, existem fatores determinantes para a formação das redes: necessidade, pois geralmente as trocas entre organizações surgem dessa variável; assimetria, que reflete o exercício de poder no contexto da dependência de recursos; reciprocidade, com ênfase nas cooperações, compartilhamento e alinhamento de objetivos comuns; eficiência, buscando uma performance positiva e vantagem econômica em rede; estabilidade, reduzindo a incerteza do ambiente, com produtos e serviços comuns e compartilhados, na busca de solidez e de resultados em rede; e legitimidade, a partir de uma imagem do ambiente institucional que favorece a organização em rede. Os fatores acima induzem, para Oliver (1990), a articulação em rede e ocorrem simultaneamente.

Borgatti e Halgin (2011) apresentam três elementos considerados como fundamentais para a formação da rede. O primeiro aspecto refere-se à centralidade das redes, ou seja, à sua forma de organização e ao papel dos membros na tomada de decisão. Mesmo sendo fluídas, as redes podem definir seu grau de hierarquia nos processos de decisão. O segundo ponto refere-se à densidade da rede, o que significa que, quanto mais forte forem suas conexões, mais densa ela será. Para a consolidação da rede, importam as fortes relações que se concebem, não necessariamente o número de membros. Provan e Kenis (2007) referem-se à densidade, relacionando-a à confiança, ou seja, se as relações são fortes, isso indica que muitas pessoas na rede confiam umas nas outras. Isso gera, por consequência, vínculos baseados em confiança e,

caso não seja assim, a governança não será eficaz, pois haverá pouca base para a colaboração entre os membros da rede. O terceiro aspecto, que tem origem nos primeiros estudos em torno das redes (GRANOVETTER, 1973), trata da cooperação, representando a intencionalidade dos objetivos que se quer alcançar como rede (BORGATTI; HALGIN, 2011).

Marcon e Moinet (2000) e Balestrin e Vargas (2002) apontam como atributos em rede, numa perspectiva estratégica: fluidez, que representa a flexibilidade e adaptabilidade das redes, seja no espaço geográfico, da conexão entre os autores e com organização alternativa à burocracia; finalidade, razão de ser frente as diversas dimensões; agilidade, com redução da dispersão; e aprendizagem contínua, por meio dos processos e práticas de co-criação presentes na organização em rede.

Balestrin e Verschoore (2016) apresentam um conjunto de atributos de interação presentes na estruturação e na formação das redes.

Quadro 6 – Atributos de interação de uma rede

| Conceitos | Definição |
|-------------------------|---|
| Conectividade | Grau de conexão entre os participantes de uma rede. |
| Identidade | A imagem mental que é criada em relação aos outros participantes. |
| Complexidade | As diversas formas de interação que ocorrem simultaneamente. |
| Autenticidade | Minimização do comportamento anti-social nas relações face a face. |
| Laços fortes | Interações que ocorrem repetidamente por longos períodos de tempo. |
| Laços fracos | Interações pouco intensas, distantes e menos frequentes. |
| Densidade | A proporção de conexões existentes sobre o total de relações possíveis. |
| Cliques | Existência ou não de subgrupos fechados dentro da rede. |
| Equivalência estrutural | Grau de similaridade das interações entre as empresas de uma rede. |
| Buraco estrutural | Indica as conexões em que ocorre pouca ou nenhuma interação entre duas ou mais empresas. |
| Autonomia estrutural | Capacidade da empresa de se beneficiar do fluxo informacional na rede. |
| Centralidade | Indica em que medida uma empresa está conectada às demais. |
| Proximidade | A distância média entre uma empresa e as demais. |
| Poder de Bonacich | Determinado pela quantidade de conexões de uma empresa, associada à quantidade de conexões que as empresas próximas a ela mantêm. |

Fonte: Balestrin e Verschoore (2016, p. 143)

O quadro acima apresenta atributos de interação que fazem parte da composição das redes, podendo ser mais ou menos visíveis nas relações expressas nela. No entanto, a interação

é fundamental para que a rede passe do estágio inicial para um estágio mais consolidado, sendo os atributos e elementos de formação das redes determinantes para o seu desenvolvimento.

3.3.2 Vantagens competitivas

Segundo Vizzoto *et al.* (2016), a rede de cooperação se caracteriza como organização jurídica formalmente constituída, que atua para alcançar os objetivos dos membros e seus próprios objetivos. Para Klein, Alves e Pereira (2015, p. 164), “[...] Estas se apresentam com o propósito principal de ser algo potencialmente maior que os pares, pois a sinergia delas faz surgir qualidades que não existiam isoladamente, por exemplo, o poder de barganha, a representatividade social e econômica dos atores envolvidos.”. As instituições almejam o vínculo e a articulação, a cooperação e o aprendizado a partir da representação geográfica e institucional. Do ponto de vista político, as redes possuem grande capacidade de incidência nos setores de sua atuação.

As redes interorganizacionais ou, de cooperação, têm como base os relacionamentos e acordos estabelecidos entre instituições, empresas ou organizações. Para Marcon e Moinet (2000), essas redes correspondem ao conjunto de pessoas e/ ou organizações interligadas direta ou indiretamente, que atuam por meio da cooperação e da colaboração com grande potencial de compartilhamento na busca de alcançar objetivos comuns e específicos. As redes atuam de forma cooperativa por meio de alianças bilaterais ou multilaterais, ou seja, estabelecem “nós”, pontos de conexão. Para Castells (1999), a organização em rede tornou-se basilar para as instituições, pois trata-se de um conjunto de nós interconectados. E nesse caso, as redes de cooperação, sendo compostas de organizações com características diversas, têm grande possibilidade de ganhos e vantagem frente a concorrência.

O propósito central das redes de cooperação empresarial é reunir atributos que (a) permitam uma adequação ao ambiente competitivo dentro de uma estrutura dinâmica, sustentada por ações uniformizadas mas descentralizadas, (b) possibilitem ganhos de escala com a ação coletiva, mas (c) não deixem as empresas envolvidas perderem a flexibilidade proporcionada por seu porte enxuto. (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016, p. 53).

A rede de cooperação nasce da intenção de duas ou mais organizações atuarem de forma colaborativa, objetivando o desenvolvimento do ambiente a partir dos desafios que se apresentam ou mesmo de uma oportunidade surgida. Por meio de objetivos comuns, as instituições atuam buscando manter a perenidade da sua missão, aliada a estratégias que resultam em maior vantagem competitiva e sustentabilidade (PEREIRA, 2005). A cooperação

entre organizações tem o objetivo de obter soluções coletivas para enfrentar o ambiente competitivo e adverso, por meio de ações descentralizadas e de uma organização mais dinâmica e flexível. Na visão de Vizzoto *et al.* (2016, p. 110), as redes aproximam novos fornecedores, viabilizam recursos, informações, tecnologia e conhecimentos, de modo que “[...] estes elementos ajudam a gerar vantagem competitiva às empresas parceiras e obter diferenciais e benefícios que possibilitam a obtenção de melhor desempenho.”.

Com o funcionamento da rede, as condições estabelecidas conduzem a caminhos que elevam seus resultados. Segundo Provan e Kenis (2007), a partir das decisões estratégicas tomadas de forma colaborativa pelos participantes da rede, estabelece-se a compreensão do funcionamento dessa rede, com resultados geralmente positivos.

Para Castells (1999), pelo viés da administração, as redes nascem entre empresas com o intuito de chegar a atingir objetivos individuais e específicos, por meio de um ordenamento complexo de conexões inseridas em distintos contextos e culturas. Para Marteleto (2001), citado por Almeida (2014), toda rede representa um sistema de nodos ou elos, estruturado em uma comunidade sem fronteiras e não geográfica. Nan Lin (1999, p. 47, tradução nossa) afirma que “[...] a participação nas redes permite que os indivíduos ou empresas se beneficiem do seu capital social: recursos inseridos em uma estrutura social que são obtidos e/ou mobilizados por meio de ações com um determinado propósito comum.”.

Uma das razões da atuação em rede está no fato de que juntas, as instituições, por meio de estratégias definidas, alcancem ganhos competitivos maiores, o que seria difícil de ser alcançado individualmente. Balestrin e Verschoore (2016) apresentam os principais ganhos competitivos, sua definição e benefícios para os membros da rede.

Quadro 7 – Ganhos competitivos das Redes de Cooperação

| Ganhos competitivos | Definição | Benefícios para os associados |
|-------------------------------|--|---|
| Escala e poder de mercado | Benefícios obtidos em decorrência do crescimento do número de associados da rede. Quanto maior o número de empresas, maior a capacidade da rede de obter ganhos de escala e poder de mercado | Poder de barganha, relações comerciais amplas, representatividade, credibilidade, legitimidade, força de mercado. |
| Geração de soluções coletivas | Os serviços, os produtos e a infraestrutura disponibilizados pela rede para o desenvolvimento dos seus associados. | Capacitação, consultoria empresarial, marketing compartilhado, prospecção de oportunidades, garantia ao crédito, inclusão digital, estruturas de comercialização. |
| Redução de custos e riscos | A vantagem de dividir entre os associados os custos e riscos de determinadas ações e investimento que são comuns aos participantes. | Atividades compartilhadas, confiança em novos investimentos, complementaridade, facilidade transacional, produtividade. |
| Acúmulo do capital social | Diz respeito ao aprofundamento das relações entre os indivíduos, ao crescimento da sensação de pertencer ao grupo, à evolução das relações sociais, além daquelas puramente econômicas. | Limitação do oportunismo, ampliação da confiança, laços familiares, reciprocidade, coesão interna. |
| Aprendizagem coletiva | A socialização de conhecimentos entre os associados e o acesso a conhecimento externos fortalecem o processo de aprendizagem coletiva entre as empresas da rede. | Socialização de informações e experiências, acesso a novos conhecimentos externos, benchmarking interno e externo. |
| Inovação colaborativa | As ações de cunho inovador desenvolvidas em conjunto por empresas, centros de pesquisa e demais agentes, por meio de um modelo de inovação aberto, integrado e em rede. | Novos produtos e serviços, adoção de novas práticas organizacionais, acesso a novos mercados e desenvolvimento de novos modelos de negócios |

Fonte: Balestrin e Verschoore (2016, p. 96)

Considerando os desafios do mundo contemporâneo, cabe um destaque para a Inovação, por meio da atuação colaborativa entre membros de diferentes instituições. Para Balestrin (2005, p. 67), “A dinâmica de complementariedade de conhecimentos em um contexto em rede

facilita os processos de inovação junto às empresas participantes.” Ferguson (2018) afirma que, ao longo da história, é possível perceber que as inovações têm mais origem das redes do que das hierarquias. “As redes são importantes não apenas como mecanismos de transmissão de novas ideias, mas como as próprias fontes de novas ideias.” (FERGUSON, 2018, p. 64).

Para que a rede de cooperação tenha efetividade e seja de fato reconhecida pelos seus membros na busca por ganhos coletivos, é necessário clareza dos objetivos comuns (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

Quadro 8 – Objetivos comuns da formação das redes

| Objetivos comuns | Definição |
|----------------------------|---|
| Acessar recursos | Necessidade de acessar e compartilhar soluções e recursos. |
| Exercer assimetria | Necessidade de maior influência no mercado. |
| Buscar reciprocidade | Necessidade de desenvolver ações coletivas de interesse comum. |
| Ganhar eficiência | Necessidade de maior eficiência interna. |
| Alcançar estabilidade | Necessidade de maior estabilidade frente à incerteza ambiental. |
| Atingir legitimidade | Necessidade de ganhar legitimidade no mercado. |
| Possibilitar flexibilidade | Necessidade de melhor adaptação aos ambientes mais dinâmicos. |

Fonte: Balestrin e Verschoore (2016, p. 138)

Os autores Hidalgo, Gemelli e Madeira (2014) afirmam que, quando há consenso de objetivos e metas, os participantes da rede são mais suscetíveis ao engajamento com a rede numa atuação coletiva. Provan e Kenis (2007) alegam que o desenvolvimento da rede é mais propício à inovação quando há clareza de objetivos e alinhamento institucional.

O consenso em torno dos objetivos da rede refere-se ao posicionamento adotado.

[...] esses objetivos podem incluir a atração de novos clientes, busca de financiamento para toda a rede, trabalho com as necessidades da comunidade ou aprimoramento dos serviços de atendimento ao cliente. Os objetivos da rede também podem ser orientados ao processo, tais como o trabalho para reduzir a concorrência ou o conflito entre os participantes. (PROVAN; KENIS, 2007, p. 239, tradução nossa).

Para que sejam alcançados ganhos competitivos, são necessários interação, objetivos comuns e gestão. Nos itens acima, evidenciamos os dois primeiros elementos, uma vez que a gestão será objeto de estudos na sequência.

3.4 TIPOLOGIA DAS REDES

As redes podem envolver diferentes formas de organização, como já dito anteriormente. Podemos destacar, de acordo com Lopes e Baldi (2009), que tanto na esfera pública como na privada, as redes envolvem uma variedade de tipos, com destaque para alianças estratégicas, as Joint Ventures, os consórcios e acordos de cooperação. Os estudos de Ebers (1997) e de Lopes e Baldi (2009) enfatizam que a motivação para a organização em rede se dá a partir de duas dimensões:

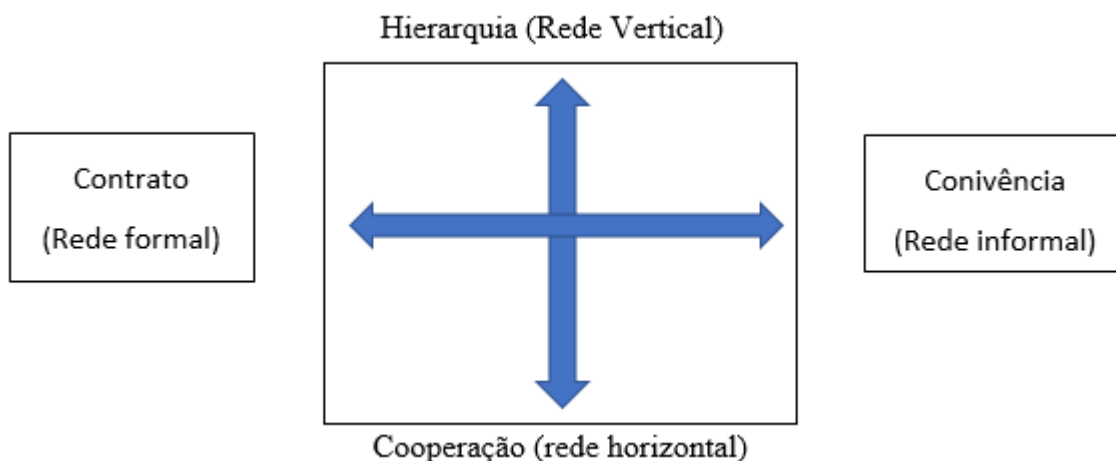
- a) a cooperação, como possibilidade de ampliar os resultados da instituição. Juntas, um grupo de organizações tende a ter mais força e ferramental para enfrentar um mercado competitivo e em constante transformação. Atuando pelo viés da rede, instituições podem se beneficiar com recursos complementares/ habilidades, devido ao compartilhamento e à soma de esforços;
- b) a cooperação, na perspectiva econômica, ou seja, de redução de custos. Os autores defendem que em rede poderá haver ganho de escala, economia de custos, compartilhamento de mecanismos operacionais e serviços.

Numa estrutura organizada em rede, também há que se ter atenção para as dimensões políticas, estratégicas, de legitimidade e poder. Lopes e Baldi (2009, p. 1020) acrescentam que

[...] a racionalidade que perpassa a decisão de formação de um arranjo cooperativo em forma de rede pode estar amarrada mais a interesses políticos e legitimidade e menos a eficiência ou eficácia organizacional, embora, como informa a teoria institucional, tais aspectos não sejam excludentes.

Existem diversos tipos de redes interorganizacionais, no que concerne ao formato e composição. Marcon e Moinet (2000) compuseram um *Mapa de orientação conceitual* a partir de quatro quadrantes, conforme figura abaixo:

Figura 6 – Mapa de orientação conceitual

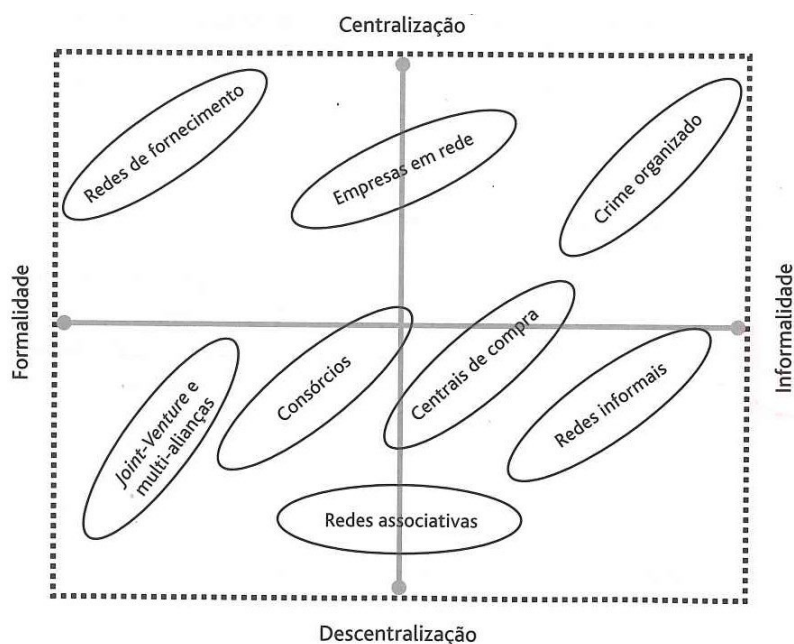


Fonte: O autor (2020), com base no modelo de Marcon e Moinet (2000)

Como podemos perceber na figura acima, o eixo vertical se relaciona com os atores gerenciais estabelecidos, representando uma relação de poder descentralizado ou um alto grau de controle hierárquico. O eixo horizontal apresenta a formalização das relações entre os atores (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

Dentro de cada um dos quadrantes do mapa conceitual poderá ser composto um tipo particular de configuração de rede, o que mostra, segundo Balestrin e Verschoore (2016), a diversidade de tipologias de rede, conforme demonstrado abaixo.

Figura 7 – Mapa conceitual das redes



Fonte: Balestrin e Verschoore (2016, p. 62)

A partir do mapa conceitual, bem como evidenciado por estudos diversos, as redes podem ser assim classificadas:

- a) **Redes Verticais/ Centralizadas:** Parte de uma organização a partir da dimensão da hierarquia enquanto composição de estrutura (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016). Trata-se da rede de relações (laços) gerenciadas de forma interdependente entre os organismos envolvidos. Marcon e Moinet (2000), Balestrin e Vargas (2002), afirmam que o modelo atende, em geral, grandes redes, que se estruturam de forma vertical por motivos de proximidade ao cliente, por meio de uma relação matriz/filial. Neste modelo, a estrutura de governança corporativa define diretrizes, indicadores e metas, restando menos autonomia jurídica e de gestão para as filiais;
- b) **Redes descentralizadas:** Tipo de rede estabelecida entre múltiplas instituições (nós). Este modelo pauta-se pela dimensão da horizontalidade, pois cada uma das partes compreende e resguarda a sua independência. Neste modelo, as instituições membro atuam de forma conjunta em certas atividades. Para Balestrin e Vargas (2004), esse modelo de rede objetiva a criação de novos mercados, a defesa de interesses comuns, o compartilhamento de ações de desenvolvimento e pesquisa, o suporte de custos e riscos. Geralmente são oriundas do mesmo setor/ segmento de mercado; são complementares, atuando por meio de interdependências de agregação e recíprocas. Caracterizam-se pela cooperação e são estruturadas a partir de instrumentos contratuais mínimos. Para Balestrin (2005), as relações interfirmas são propícias para a cooperação e concentração de esforços para alcançar objetivos comuns, pois os atores escolhem cooperar dentro de certo domínio e sem privação da própria ação estratégica.

Neste tipo de cooperação interorganizacional existe uma elevada heterogeneidade de formas, geralmente caracterizadas pela figura do associativismo, a exemplo das centrais de compra, das associações profissionais, das alianças tecnológicas para P&D e das redes horizontais associativas. (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016, p. 63).

- c) **Redes Formais:** Estruturam-se a partir da dimensão contratual, por meio de normas e regras formalizadas entre os atores. Fazem parte deste grupo, por exemplo, alianças estratégicas, *joint-venture*, franquias, entre outros (BALESTRIN, 2005). “Nas redes formais, a gestão é estabelecida por regras

claras, mediante cláusulas explícitas segundo as quais cada um dos atores terá seus direitos e deveres garantidos pela execução contratual.” (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016, p. 63).

- d) **Redes Informais:** Atuam a partir da dimensão da convivência, ou seja, são atuações informais entre atores econômicos. Para Marcon e Moinet, (2000), esse tipo de rede também se beneficia pela cooperação que surge das relações entre empresas. Já Balestrin e Vargas (2002) afirmam que esse tipo de rede não se estrutura por meio de contrato formal, pois age com base no interesse e na confiança entre atores. Balestrin (2005) cita, como atores econômicos, as empresas, associações, universidades etc., numa relação que se estabelece com base em preocupações comuns.

A partir dos conceitos acima, o quadro 9 apresenta, de forma resumida, a tipologia de rede proposta por Marcon e Moinet (2000).

Quadro 9 – Tipologia de Rede

| Tipos de Redes | Dimensão | Descrição |
|------------------------|-----------------|---|
| <i>Centralizada</i> | Hierárquica | Modelo adotado por grandes redes de distribuição, com maior proximidade ao cliente. Relação Matriz/Filial. |
| <i>Descentralizada</i> | Horizontal | As empresas guardam sua independência, mas atuam de forma colaborativa em projetos específicos, na relação interfirmas. |
| <i>Informal</i> | Convivência | Relações informais entre atores econômicos, a partir de pontos comuns. |
| <i>Formal</i> | Contratual | São redes formalizadas através de termos contratuais, que definem normas, regras e condutas. |

Fonte: O autor (2020) com base em Marcon e Moinet (2000)

Como já referenciado, para propor uma estrutura em rede, é necessária a estruturação de arranjos colaborativos, a partir da definição de objetivos comuns, da comunicação entre as organizações (interação) e de mecanismos claros de gestão e cooperação (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

3.5 ESTRUTURAS DE REDES DE COOPERAÇÃO

A estruturação em redes pode resultar em um caminho de agilidade e performance, frente a complexidade e os problemas reais que instituições enfrentam. Junqueira (2004, p. 29) afirma que redes são um “[...] emaranhado de relações das quais os indivíduos constituem os nós e significa uma transformação das ideias sobre organização social.”. O autor defende a construção coletiva dos objetivos da rede, por meio da articulação das pessoas e da instituição no compromisso de atuar conjuntamente para a resolução de problemas sociais. Ao apontar as redes como estrutura de governança, Junqueira (2004), destaca que, no intuito de otimizar recursos e buscar soluções, as redes possibilitam articular práticas sociais, saberes e organizações, fomentando o trabalho integrado de atores públicos e privados em favor de interesses comuns; enfim, as redes são uma construção coletiva.

3.5.1 Governança de rede

Sobre governança em rede, Jones, Hesterly e Borgatti (1997) afirmam que a organização em rede representa um conjunto seletivo, persistente, organizado por unidades autônomas que se articulam na geração de produtos/serviços, com interação baseada em contratos implícitos e abertos. Para a criação da rede, torna-se imprescindível examinar as relações existentes entre as empresas e como estas formam o produto ou serviço.

A partir da articulação e da colaboração em rede, a governança passa a ser um processo dinâmico, em contraponto a uma entidade estática (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997). Isso se dá, porque, para Provan e Kenis (2007), a razão óbvia encontra-se na composição de organização autônoma e suas atividades são essencialmente cooperativas. A governança em rede deve atentar para questões relativas à adaptação, liderança e acompanhamento de trocas. Para Hidalgo, Gemelli e Madeira (2014), existem dois tipos de governança em rede: um primeiro, de viés econômico, advindo da teoria dos custos e transação; e um segundo, que considera a rede como uma maneira alternativa de coordenar atividades de cunho econômico entre hierarquia e mercado. Esse conceito tem origem em Williamson (1985), que trata das duas estruturas básicas de governança, mercado; das transações conduzidas por barganha de preço; e da hierarquia, com alocação de recursos por meio de relações de autoridade.

A organização em rede requer algum formato de governança para cumprir com os objetivos definidos. Para Provan e Kenis (2007), a governança ajuda a garantir o envolvimento coletivo dos participantes, favorece a resolução de conflitos e a eficiente e eficaz aquisição e

utilização dos recursos. Já para Powell (1990), a governança, ao integrar as partes autônomas da rede, direciona também para a inovação de novos produtos ou serviços complexos, acelerando os processos, o que é também, em alguns momentos, condição crítica para as redes. Jones, Hesterly e Borgatti (1997) citam, por exemplo, que, no Vale do Silício, nos Estados Unidos, as redes facilitaram a rápida implementação de conhecimento tácito nas empresas de semicondutores, com novas inovações e mercados, novos empreendimentos e com receita largamente superior.

Jones, Hesterly, Borgatti (1997), no célebre artigo “A General Theory of Network Governance: Exchange conditions and social Mechanisms”, apresentam sua teoria integrando a economia de custos de transação e a teoria de redes sociais, afirmando que a governança em rede é uma resposta para condições de trocas, incerteza de demanda e complexidade de tarefas. Essa integração gera soluções de adaptação do mercado, para coordenar e proteger as trocas simultaneamente.

A essência da Rede se dá nos “nós” que são estabelecidos e que, de fato, geram sinergia e competitividade. Para Provan e Kenis (2007, p. 233, tradução nossa),

[...] a perspectiva de governança é valiosa, pois a própria rede é considerada a unidade de análise. Redes são formas de organização social, que são mais do que a soma dos atores e seus elos e que merecem ser estudadas por si mesmas (O’Toole 1997). A perspectiva analítica da rede contribui com outra ideia central para o nosso trabalho – que as redes são um conjunto de atores ou nós, sendo os relacionamentos entre esses nós presentes ou ausentes. Assim, considera-se que as redes variam em relação aos seus padrões estruturais de relações.

O artigo de Alves *et al.* (2015) apresenta uma revisão dos conceitos aplicados a pesquisas Brasileiras, demonstrando que não existe uma posição única sobre a perspectiva teórica da rede utilizada pelos pesquisadores. Os autores afirmam que o termo rede adquiriu o caráter de “guarda-chuva”, abrangendo uma variedade de posições teóricas e metodológicas.

Para Lopes e Baldi (2009, p. 1009):

[...] a teoria das redes permite compreender relações entre os atores coletivos e individuais em um amplo espaço de atuação, mapeando seus movimentos, suas ações, o poder que cada ator exerce e os efeitos que produzem sobre os demais e sobre o território onde acontecem as relações em rede.

O ambiente da rede é formado por relações que se estabelecem, o que configura também a existência de conflitos e relações de poder. Uma rede não é algo dado, mas em construção e:

[...] são aqui definidas como organizações compostas por um grupo de empresas formalmente relacionadas, com objetivos comuns, prazo de existência ilimitado e escopo múltiplo de atuação. Nelas, cada membro mantém sua individualidade legal, participa diretamente das decisões e divide simetricamente com os demais os benefícios e ganhos alcançados pelos esforços coletivos. (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016, p. 55).

O número de participantes diz respeito ao número de organismos participantes, podendo a rede ter maior dificuldade quando está espalhada geograficamente, o que impossibilita muitas vezes encontros e mesmo reuniões presenciais. Para Provan e Kenis (2007, p. 238, tradução nossa):

[...] Embora os acordos didáticos possam, é claro, ser difíceis de governar, à medida que o número de organizações que participam de uma rede aumenta, o número de relacionamentos em potencial aumenta exponencialmente. Sob tais condições, a governança se torna extremamente complexa. A auto governança compartilhada é comumente vista como altamente desejável pelos participantes da rede, pois podem manter controle total sobre a direção da rede.

Para Hidalgo, Gemelli e Madeira (2014), as organizações em rede requerem significativa interdependência entre os membros, o que implica um alto nível de habilidade e competência para tal atuação. Provan e Kenis (2007) dizem que as organizações ingressam ou formam redes por vários motivos, seja para crescer, obter legitimidade, atender os clientes com mais eficácia, atrair recursos ou solucionar problemas complexos. “Internamente, se a tarefa da rede exigir uma interdependência significativa entre os membros, será grande a necessidade de habilidades de coordenação no nível da rede e competências específicas da tarefa. Isso implicaria que a governança precisa facilitar a ação interdependente.” (PROVAN; KENIS, 2007, p. 240, tradução nossa).

Um ponto importante sobre a constituição da rede é a sua legitimidade, tanto por parte dos seus membros quanto dos clientes e da sociedade. Provan e Kenis (2007, p. 244, tradução nossa) afirmam que os membros da rede precisam acreditar que a colaboração entre si é benéfica e que “Uma governança eficaz implica a construção de estruturas que respondam às necessidades de legitimidade interna e externa.”. Afirmam ainda que “[...] Estabelecer legitimidade externa é um papel crítico da governança da rede, uma vez que os participantes individuais, agindo por conta própria, geralmente não serão vistos pelas pessoas de fora como representantes da rede completa.” (PROVAN; KENIS, 2007, p. 243, tradução nossa). A legitimidade representa um desafio e risco constante para o sucesso das redes. Para a definição da estrutura de governança, nas diversas dimensões da conformação das redes, Jones, Hesterly

e Borgatti (1997) sugerem atentar para os seguintes elementos: restrições, macrocultura, sanções coletivas e reputação.

A percepção interna formada por meio das teias de relações entre os membros é denominada, por Jones, Hesterly e Borgatti (1997), de macrocultura. Segundo os autores, macrocultura refere-se ao sistema de suposições e valores amplamente compartilhados, que orienta ações e cria padrões de compartilhamento típicos entre entidades independentes. Ao mesmo tempo em que a cultura representa a diversidade e a pluralidade como potenciais de desenvolvimento da organização, ela é e pode ser também um grande obstáculo para o trabalho colaborativo. Uma macrocultura orientada para o compartilhamento e atuação eficaz eleva a possibilidade da rede emergir e prosperar. Segundo Lopes e Baldi (2009), para compreender atividades econômicas na organização em redes, deve-se considerar o contexto social, os atores envolvidos na ação com suas motivações e recursos, entre outros.

A governança em rede regula as relações e propõe o modelo de operação. Trata-se de uma articulação conjunta dos seus membros, definidos em políticas e diretrizes. Jones, Hesterly e Borgatti (1997) tratam da reputação na perspectiva do caráter, das habilidades e da confiabilidade necessárias para a formação de uma rede legitimamente constituída. Ainda, é necessária uma reflexão acerca de incentivos, restrições e sanções coletivas, tendo em vista as diferentes estratégias e políticas que a rede vai adotar para engajar seus membros e estabelecer contratos, limites e possibilidades de participação (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

Vizzoto *et al.* (2016) apontam para a necessidade de organizações que tenham como premissa de governança a adaptabilidade e que reconheçam que os aspectos relacionados à cultura devam ser tratados por meio de ações, estruturas e processos para a rede. Neste sentido, ao se estabelecer uma rede, passa a reger entre as organizações uma certa interdependência, ou seja, as partes passam a ter atribuições e responsabilidades para contribuir com o todo (FERREIRA; ARMAGAN, 2011).

As redes, pela sua natureza e constituição, tendem a ter formas flexíveis e adaptáveis. Para Powell (1990), a flexibilidade proporciona às redes vantagens sobre as hierarquias. As redes tendem a trabalhar de maneira rápida e eficiente, na busca dos objetivos específicos, a partir de recursos e conhecimentos combinados, acrescentam Jones, Hesterly e Borgatti (1997). A governança compartilhada por si só é flexível e adaptável, não significando, no entanto, que não possa haver governança forte ou que esteja alheia a conflitos e tensões. Muitas vezes, as redes sentem-se tensionadas quando a organização necessita conjugar eficiência administrativa e tomada de decisão inclusiva. Para Provan e Kenis (2007, p. 242, tradução nossa), “[...] a principal tensão em relação à eficiência está entre a necessidade de eficiência administrativa na

governança da rede e a necessidade de envolvimento dos membros, por meio de tomadas de decisão inclusivas.”. Os mesmos autores alertam que as decisões colegiadas podem ser demoradas, o que pode ocasionar desconfiança entre os membros quanto à eficiência da rede.

Lopes e Baldi (2009) prosseguem, afirmando que o pressuposto que normalmente orienta executivos para a construção da rede refere-se à antecipação de interesses imediatos de suas instituições, a partir de estratégias traçadas e oportunidades a implementar.

Os conceitos de mercado e hierarquia, apresentados por Williamson (1985), sintetizam as razões acima mencionadas para a formação da rede. As redes, para Lopes e Baldi (2009, p. 1021), “[...] seriam formas intermediárias ou uma combinação dos mecanismos de coordenação típicos de mercado e de hierarquia.”. Acrescentam ainda os autores que a rede, nesse viés híbrido, destaca-se pelo relacionamento de poder e confiança por meio dos quais são geradas influência, troca de recursos, eficiência e vantagens econômicas. O quadro 10, “*Dimensões que diferenciam a rede*”, de Powel (1990, p. 300), apresenta de forma clara a organização em rede e sua diferença em relação às características de mercado e hierarquia.

Quadro 10 – Dimensões que diferenciam a rede

| Características-chave | Mercado | Hierarquia | Redes |
|--|---|--|---|
| <i>Bases normativas</i> | Contratos – direito de propriedade | Relações de trabalho | Complementaridade de forças |
| <i>Meios de comunicação</i> | Preços | Rotinas | Relacional |
| <i>Meios de resolução de conflitos</i> | Desacordos – recorre a corte para fazer cumprir o contrato | Autoridade administrativa – supervisão | Normas de reciprocidade – preocupação com reputação |
| <i>Grau de flexibilidade</i> | Alto | Baixo | Médio |
| <i>Montante de comprometimento entre as partes</i> | Baixo | Médio para alto | Médio para alto |
| <i>Tom ou clima</i> | Precisão e/ou suspeita | Formal/burocrático | Aberto – benefícios mútuos |
| <i>Escolha ou preferência dos atores</i> | Independente | Dependente | Interdependente |
| <i>Misturas de formas</i> | Repete transações Contratos como documentos hierárquicos | Organização informal Características de mercado – centros de lucros e transferências de preço | Hierarquia de status Múltiplos parceiros Regras formais |

Fonte: Powell (1990) *apud* Lopes e Baldi (2009, p. 1023)

A governança, com suas origens nos documentos do banco mundial, refere-se às ações tomadas pelas instituições para operar de forma eficiente. Trata-se, no dizer de Tavares (2009), do modo como se operam a autoridade e as políticas governamentais, a racionalidade

econômica, social e política, como norte de políticas públicas. Pode-se dizer que a governança se refere à forma, ao modelo e à capacidade de exercício do poder na relação que se estabelece entre as organizações e seus públicos interessados (*stakeholders*). Organismos internacionais, como OCDE, reconhecem que as boas práticas de governança são fundamentais para as instituições e a consideram como importante pilar para a economia global e instrumento determinante para o desenvolvimento sustentável, em suas dimensões econômica, ambiental e social (ROSSETI; ANDRADE, 2014, p. 26).


No caso da educação superior, a partir da agressiva competitividade presente, as universidades começaram, especialmente no Brasil, a fortalecer seus modelos de governança. A **governança corporativa**³, por exemplo, por meio dos conselhos de administração, busca estruturar normas, regras e políticas para que os executivos possam, com maior segurança, assegurar o exercício da gestão e, com isso, a perenidade e a sustentabilidade da missão. Esse formato de estrutura que hoje perpassa instituições educacionais, especialmente privadas, mas também comunitárias e confessionais, advém especialmente do mundo empresarial, e afirma-se que

A partir dos princípios da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, a governança corporativa seria uma estrutura institucional de regras práticas que garantia a continuidade institucional, asseguraria sua imagem e reputação e asseguraria posicionamento adequado no setor, tornando a organização atrativa a investidores, bem qualificada no mercado e segura para seus proprietários. (TAVARES, 2009, p. 232).

O quadro 11 representa uma síntese, à luz dos estudos de Rosseti e Andrade (2014), do conceito de governança corporativa.

³ “Em síntese, ‘para o G8, a governança corporativa é um dos mais novos e importantes pilares da arquitetura econômica global’. E, para a OCDE, ‘a governança corporativa é um dos instrumentos determinantes do desenvolvimento sustentável, em suas três dimensões – a econômica, a Ambiental e a social’”. (G8, 1999; OECD, 2001 *apud* ROSSETI; ANDRADE, 2014, p. 26).

Quadro 11 – Conceitos de governança corporativa: uma tentativa de síntese

| Da diversidade à síntese | Expressões-chave e conceitos alternativos | |
|---|--|---|
| Abrangência e diversidade das categorias conceituais | VALORES | Sistema de valores que rege as corporações, em suas relações internas e externas. |
| | DIREITOS | Sistema de gestão que visa preservar e maximizar o máximo retorno total de longo prazo dos proprietários, assegurando justo tratamento aos minoritários e a outros grupos de interesse. |
| | RELAÇÕES | Práticas de relacionamento entre acionistas, conselhos e direção executiva, objetivando maximizar o desempenho da organização. |
| | GOVERNO | Sistema de governo, gestão e controle das empresas que disciplina suas relações com todas as partes interessadas em seu desempenho. |
| | PODER | Sistema e estrutura de poder que envolve a definição da estratégia, as operações, a geração de valor e a destinação dos resultados. |
| | NORMAS | Conjunto de instrumentos, derivados de estatutos legais e de regulamentos que objetiva a excelência da gestão e a observância dos direitos de <i>stakeholders</i> que são afetados pelas decisões dos gestores. |
| Uma tentativa de síntese conceitual | <p data-bbox="547 819 1329 920">Partindo de uma concepção que define sua abrangência, a governança corporativa é um conjunto de princípios, propósitos, processos e práticas que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das empresas, abrangendo:</p> <div data-bbox="866 920 914 981" style="text-align: center;">  </div> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="547 987 834 1016">◇ Propósitos dos proprietários. <li data-bbox="547 1016 1042 1046">◇ Sistema de relações proprietários-conselho-direção. <li data-bbox="547 1046 1329 1106">◇ Maximização do retorno total dos proprietários, minimizando oportunismos conflitantes com este fim. <li data-bbox="547 1106 1121 1135">◇ Sistema de controle e de fiscalização das ações dos gestores. <li data-bbox="547 1135 1329 1196">◇ Sistema de informações relevantes e de prestação de contas às partes interessadas nos resultados corporativos. <li data-bbox="547 1196 1185 1225">◇ Sistema guardião dos ativos tangíveis e intangíveis das companhias. | |

Fonte: Rosseti e Andrade (2014, p. 141)

Vale ressaltar que práticas de mercado podem ser integradas e adaptadas à educação superior, independentemente de sua natureza, pois são competências necessárias para excelência; mas, especialmente, para a sustentabilidade das instituições. A governança corporativa, à luz da OCDE (ROSSETI; ANDRADE, 2014), representa o pilar da sustentabilidade necessário para o desenvolvimento das empresas e instituições, resguardando sua viabilidade e perenidade. Isso explica a natureza interdisciplinar dos estudos relacionados à internacionalização e organização em rede, que permeiam as áreas de educação e administração, especialmente (CLARK, 2003). Para Instituições de Educação Superior de identidade confessional, há que se considerar elementos específicos da natureza jurídica e de configuração histórica, cultural e social. A governança, em meio ao carisma e tradição, precisa ser construída e constituída (TAVARES, 2009). Um modelo de governança institucional específico para cada unidade administrativa/mantenedora é fundamental para um passo como, por exemplo, a articulação em rede.

No caso das Instituições Superiores de Ensino, a expressão Governança Corporativa deverá ser compreendida como Estratégias de Gestão necessárias para que as IES tornem-se viáveis e competitivas, tanto do ponto de vista acadêmico quanto financeiro, tornando-se fundamental a preocupação com ganhos de eficiência, para a garantia de sua sobrevivência e competitividade [...]. (RANGEL *et al.*, 2017, p. 18).

Segundo Tavares (2009, p. 235), algumas pistas podem nos ajudar a refletir sobre o melhor modelo de governança, a partir das particularidades das instituições:

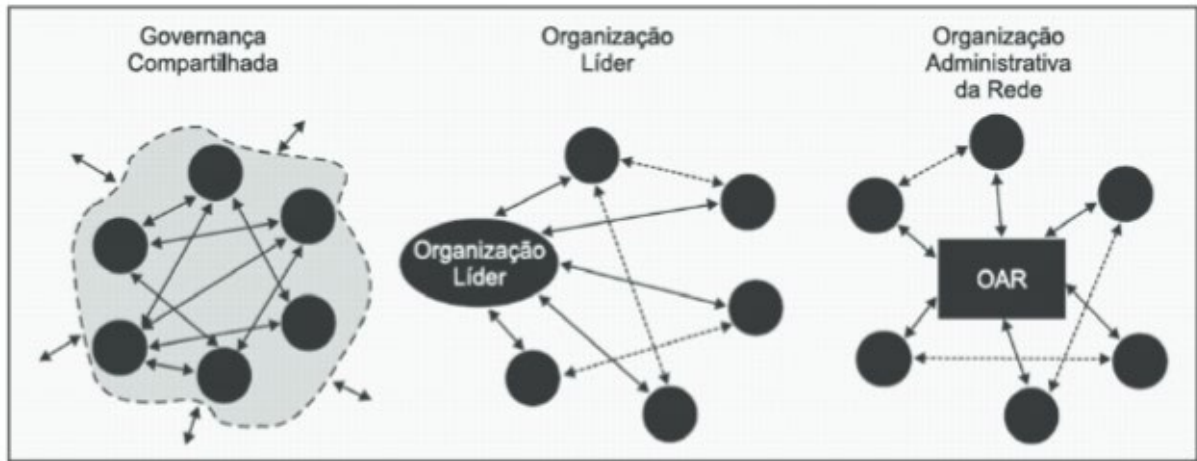
- a) o processo decisório deverá contar com colegiados participativos e de decisão não centralizada;
- b) a necessidade de uma *performance* institucional para manter viva a organização e seus elementos específicos;
- c) participação efetiva da mantenedora, em seu papel de resguardar a governança;
- d) transparência de dados, especialmente indicadores e metas definidos;
- e) busca de formas de financiamento, bem como de estratégias para sustentabilidade;
- f) atuação estratégica, com ações de curto, médio e longo prazo;
- g) equilíbrio entre o viés acadêmico e administrativo;
- h) convívio com a diversidade, com a não homogeneidade e com a possibilidade de conflito, visto que a universidade tem como lócus o debate, a ideia e o conhecimento.

Fortalecer a governança específica das Instituições de Educação Superior favorece a posterior organização em rede. E, no caso das Instituições Maristas de Educação Superior, distribuídas geograficamente em diferentes Unidades Administrativas, pode-se intuir que a sua concepção se dá numa articulação do tipo Rede Interorganizacional, de modelo horizontal, em que fica resguardada a devida interdependência de cada Instituição. Assim, estando bem estruturada a governança (instância corporativa) e a gestão (nível executivo) de cada IES, pode-se afirmar que a constituição da rede tende a ter mais facilidade de implementação, a partir de uma proposta a ser construída.

3.5.2 Modelos de governança

O conceituado artigo “Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness”, de Provan e Kenis (2007), apresenta três modelos estruturais de governança: Compartilhada (Participant – Governed Network); Modelo Organização Líder (Lead Organization – Governed Networks); e Organização Administrativa da Rede (OAR / Network Administrative Organization – NAO). A Figura 8 – Modelos Básicos de Governança, do artigo de Hidalgo, Gemelli e Madeira (2014, p. 5), apresenta o modelo de Provan e Kenis (2007).

Figura 8 – Modelos Básicos de Governança



Fonte: Hidalgo, Gemelli e Madeira (2014, p. 5)

A **governança compartilhada** tem como característica uma forma de organização em que as decisões estratégicas são tomadas coletivamente. As interações entre os membros da rede ocorrem de forma colaborativa, de modo que as atividades administrativas passam a ser lideradas por um conjunto de participantes.

Em um extremo, as redes governadas por participantes podem ser altamente descentralizadas, envolvendo a maioria ou todos os membros da rede interagindo de maneira relativamente igual no processo de governança. Isso é o que chamamos de governança compartilhada entre participantes. (PROVAN; KENIS, 2007, p. 234, tradução nossa).

Este modelo de governança está apoiado no comprometimento e envolvimento das organizações, tendo como pontos fortes a tomada de decisão, flexibilidade e responsabilidade (HIDALGO; GEMELLI; MADEIRA, 2014). Para Provan e Kenis (2007), este modelo é recomendado quando existe uma confiança estabelecida e difundida entre os membros da rede.

No Modelo **Organização Líder**, as principais atividades e decisões são coordenadas por um membro participante, ou seja, uma organização assume o papel de líder, com decisões centralizadas e atuação de facilitador junto aos demais membros, alinhando objetivos particulares aos comuns, de acordo com Hidalgo, Gemelli e Madeira (2014). Para Provan e Kenis (2007, p. 7, tradução nossa), “[...] na governança da organização principal, todas as principais atividades no nível da rede e as principais decisões são coordenadas por um único membro participante, atuando como organização líder.”. Os mesmos autores recomendam a adoção do modelo quando houver um bom nível de confiança entre os membros e quando o número de participantes for moderado.

O Modelo **Organização Administrativa da Rede (OAR)** apresenta algumas características semelhantes ao modelo anterior. Neste modelo, no entanto, a governança é constituída por uma entidade administrativa específica e atua de forma centralizada na tomada de decisões, desempenhando um papel de coordenação e sustentação da rede, segundo Hidalgo, Gemelli e Madeira (2014). Provan e Kenis (2007, p. 236, tradução nossa) afirmam que neste modelo

[...] A ideia básica é que uma entidade administrativa separada seja estabelecida especificamente para governar a rede e suas atividades. Embora os membros da rede ainda interajam um com os outros, como no modelo de organização principal, o modelo NAO é centralizado.

Os autores recomendam a adoção deste modelo quando a confiança for moderada entre os membros e o número de participantes também for moderado.

É sempre importante considerar a natureza e as diferentes variáveis da rede, pois, a partir dos modelos acima, podem surgir formas híbridas de organização, visto que os modelos não se mantêm estáticos. A própria maturidade da rede pode alterar ou aprimorar o próprio modelo. Lopes e Baldi (2009) enfatizam que a rede por si só não é sinônimo de inovação, eficiência, desenvolvimento local, mas depende de outros elementos, como a sua concepção, os integrantes, o propósito da sua formação, os recursos etc. Castells (2020) afirma que uma das principais características de uma sociedade em rede, própria do atual momento histórico, é a conexão em rede entre o local e o global.

A articulação em rede necessita minimamente de um formato de organização da governança. Provan e Kenis (2007, p. 9) propõem que uma entidade administrativa seja organizada para articular a rede e suas atividades, tomando por base quatro contingências

estruturais e relacionais para tal composição: confiança, tamanho (número de participantes), consenso de metas e a natureza das tarefas, conforme consta no quadro 12.

Quadro 12 – Key Predictors of Effectiveness of Network Governance Forms

| Governance Forms | Trust | Number of Participants | Goal Consensus | Need for Network-Level Competencies |
|-------------------------------------|--|------------------------|-----------------|-------------------------------------|
| Shared governance | High density | Few | High | Low |
| Lead organization | Low density, highly centralized | Moderate number | Moderately low | Moderate |
| Network administrative organization | Moderate density, NAO monitored by members | Moderate to many | Moderately high | High |

Fonte: Provan e Kenis (2007, p. 237)

As redes sempre existiram ao longo da história e sempre contribuíram para importantes avanços sociais. No entanto, o novo paradigma da tecnologia da informação não só acelera, mas fornece a base material para expansão e penetração em toda a estrutura social (CASTELLS, 2020). Castells (2020, p. 553) afirma que:

[...] como tendência histórica, as funções e os processos dominantes na era da informação estão cada vez mais organizados em torno de redes. Redes constituem a nova morfologia social de nossas sociedades e a difusão da lógica de redes modifica de forma substancial a operação e os resultados dos processos produtivos e de experiência, poder e cultura.

A governança consiste na definição do modelo de atuação, suas regras, diretrizes, políticas, formas de engajar e de se relacionar com os membros e, de modo geral, com a sociedade. É também por meio da governança que se regula a estrutura de governo e os limites da gestão. Já a gestão responde ao nível executivo da rede, atuando mediante diretrizes e políticas definidas nas instancias de governança.

3.6 A REDE COMO UMA NOVA ORGANIZAÇÃO

As redes têm se mostrado uma alternativa para os desafios da contemporaneidade. Segundo Human e Provan (1997), o conceito de redes de cooperação assume duas características, sendo a rede como relação e a rede como organização. Independentemente da variante utilizada (relação ou organização), nesta investigação, a rede de cooperação é assumida como uma nova organização, pois, como afirma Balestrin e Verschoore (2016), toda rede é

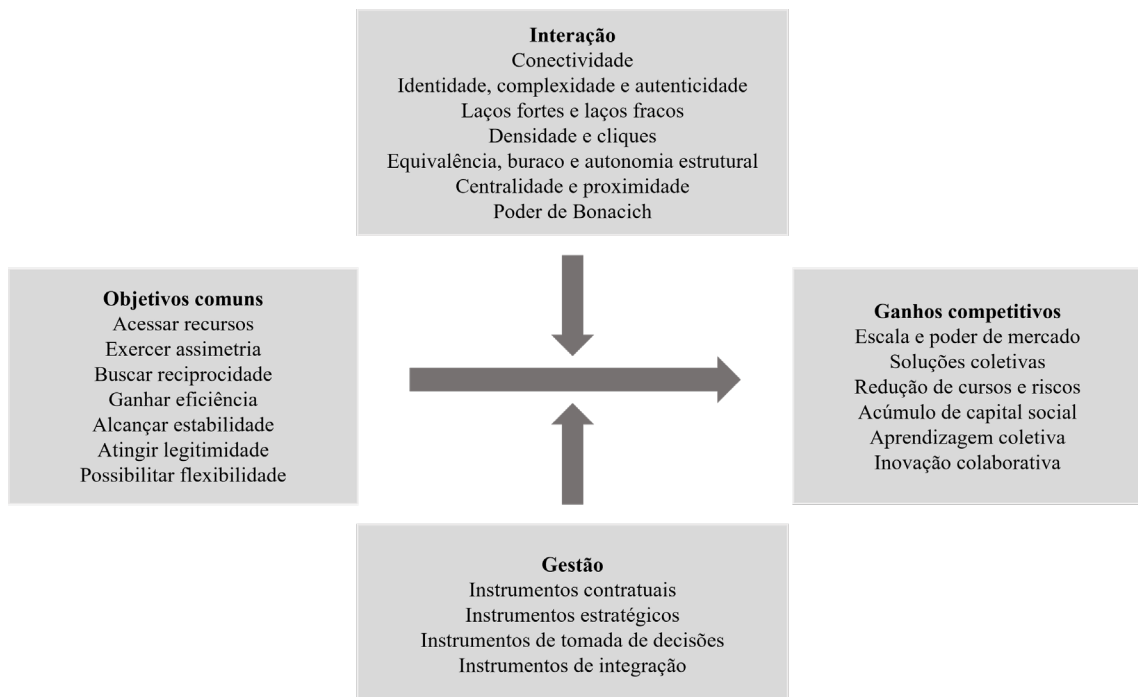
caracterizada por três elementos distintos, sendo: os nós ou atores individuais, as interconexões que se estabelecem e a nova organização que coletivamente é formada.

Para Castells (1999), dois atributos são fundamentais para o desempenho das redes. A *coerência*, que considera a concordância em torno de objetivos comuns a serem compartilhados pelos membros da rede; e a *conectividade*, que consiste na capacidade de comunicação interativa, rápida entre seus membros, e “Assim, um dos principais benefícios das redes é prover um ambiente de aprendizado coletivo, por meio da interação entre indivíduos além das fronteiras das empresas.” (FAYARD, 2016, p. viii).

A partir desta perspectiva, a constituição de uma rede, que antes era considerada como particularidade da área de negócios e indústria, agora passa a ser possibilidade para outros segmentos, como reconhecido pelo Fórum Econômico Mundial, que definiu o poder da inovação colaborativa como tema central para o seu encontro em 2008 (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JUNIOR, 2010).

A figura abaixo, desenvolvida por Balestrin e Verschoore (2016), representa uma síntese dos elementos abordados neste capítulo: a interação, os objetivos comuns e a gestão atuam de forma articulada e sinérgica visando ganhos competitivos estabelecidos na composição da rede.

Figura 9 – Elementos para o estabelecimento das redes



Fonte: Balestrin e Verschoore (2016, p. 168)

Para Zeffane (1995) a rede é compreendida como uma nova organização a partir da combinação única e singular da estratégia, estrutura e gestão (ZEFFANE, 1995).

A rede como organização possui, portanto, os processos de gestão clássicos, como planejamento, organização, direção e avaliação, com gestores capacitados, objetivos de longo prazo e estratégias definidas. Além disso, outros elementos como valor da reputação, interdependência, complementaridade de recursos, comunicação relacional, flexibilidade, comprometimento e ênfase coletiva, também estão presentes nesse novo modelo organizacional. (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016, p. 82).

A partir da obra seminal de Chandler Jr. (2000), podemos afirmar que a estratégia precede a estrutura, que a ela deve estar alinhada para que a nova organização alcance os objetivos. Provan e Kenis (2007), propõem uma composição combinada para a nova organização, articulando o propósito (Estratégia) e mecanismos para alcançá-la (estrutura e processos). Também Miles e Snow (1986), defenderam as redes como nova estrutura de organização, a partir da combinação de estratégia, estrutura e gestão (processos). Para Verschoore, Balestrin e Teixeira (2017), a estratégia ajuda a definir os objetivos de longo prazo e os meios para os alcançar. Neste contexto, os objetivos direcionam o propósito e os grandes nortes para alcançá-los; as estratégias são os meios evidenciados para alcançar os fins; e a estrutura é base para sustentar a estratégia (VERSCHOORE; BALESTRIN; TEIXEIRA, 2017).

A rede é formada por um grupo de organizações atuando de maneira conjunta para alcançar objetivos comuns (PROVAN; KENIS, 2007). No entanto, alguns teóricos têm dado grande ênfase à importância da gestão, para que os resultados sejam alcançados. As redes necessitam de estruturas, contratos implícitos e abertos para coordenar suas atividades (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997). Uma organização em rede tem um propósito articulado (estratégia) e meios para alcançá-lo (estrutura e processos) (VERSCHOORE; BALESTRIN; TEIXEIRA, 2017; PROVAN; KENIS, 2007; GULATI, 1998).

Alfred Chandler Jr. (2000), renomado professor e pesquisador de história empresarial nas Universidades de Harvard e Johns Hopkins foi um dos precursores a tratar sobre estratégia e estrutura nas organizações. Entre seus estudos, destaca-se a obra seminal “Estratégia e Estrutura”, na qual afirma que todas as instituições devem ter uma estrutura que se adapta a estratégia. Para Chandler Jr. (2000), a estratégia precede a estrutura, pois estabelece objetivos e metas de longo prazo, para as quais se destinará a estrutura e os recursos para alcançar tais objetivos. Já a estrutura é o formato de organização que se desenha para administrar as atividades que surgem das estratégias adotadas, definindo graus de hierarquia, engajamento e formas de trabalho, níveis de autoridade e comunicação. Chandler Jr. (2000), afirma que as organizações vão crescendo e alterando a estratégia e com isso, é necessário repensar a estrutura organizacional, que precisa se adaptar a nova estratégia. Em seus estudos sobre empresas

americanas, o autor concluiu que as alterações do ambiente levam as empresas a adaptar suas estratégias e por consequência, suas estruturas organizacionais.

Na perspectiva de construção de uma proposta de organização em rede a ser estruturada como uma nova organização, esta investigação opta pela configuração a partir dos seguintes elementos: estratégia de rede, estrutura de rede, processo de rede. Essa definição reflete a abordagem teórica utilizada em especial ao longo deste capítulo, com destaque para: Human e Provan (1997), Gulati (1998), Miles e Snow (1986), Balestrin e Verschoore (2016), Verschoore, Balestrin e Teixeira, (2017) e Chandler Jr. (2000).

- a) **Estratégia de Rede:** A estratégica de rede é compreendida como elemento central, pois assume ênfase coletiva, abarcando a cooperação e a competição simultaneamente. Na construção da rede, torna-se necessária a definição dos objetivos de longo prazo, sendo importante considerar as vantagens que se pretende alcançar de forma cooperativa e como as instituições vão atuar simultaneamente com a competição (VERSCHOORE; BALESTRIN; TEIXEIRA, 2017), o que é denominado de co-opetição. A estratégia deve definir objetivos individuais e coletivos, possibilitando alcançar os resultados estabelecidos.

Em um estudo feito sobre uma rede no Sul do Brasil, Verschoore, Balestrin e Teixeira (2017), propuseram como hipótese de que a estratégia de rede tem efeito positivo sobre o resultado e o efeito da estratégia de rede sobre os resultados varia de forma significativa entre redes. Segundo Verschoore, Balestrin e Teixeira (2017) podem ser utilizados os seguintes indicadores para monitorar a estratégia da rede: empresas envolvidas no processo de planejamento, reuniões regulares, ações da empresa X ações da rede, mecanismos de motivação para manter a empresa alinhada estrategicamente;

- b) **Estrutura de Rede:** A estrutura da rede é compreendida pelos mecanismos estruturantes, com maior atenção às relações que se estabelecem entre os membros do que pela estrutura hierárquica. A estrutura conta com diretrizes definidas para estabelecer regras, relações, resolver conflitos. A forma e o formato adotados na estrutura da rede têm implicações para os resultados da rede (VERSCHOORE; BALESTRIN; TEIXEIRA, 2017).

A estrutura diz respeito aos mecanismos de governança adotados, grau de centralidade e densidade, mecanismos para gerar engajamento e controle de

participação. A estrutura da rede organiza os diferentes recursos e mobiliza as instituições a cooperar. Portanto, a organização em rede perpassa a construção de políticas, práticas e processos que respondem à forma e ao *modus operandi* da rede. “Tratando-se de estruturas voltadas à competição com outros agentes, as redes de cooperação necessitam ser coordenadas de alguma forma.” (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016, p. 55).

Para Balestrin, (2005, p. 47), a performance de uma rede está imbricada com a eficiência no processo de coordenação, pois:

Entende-se como mecanismos de coordenação as formas de governança entre os interesses da rede os interesses dos atores, por meio de uma variedade de mecanismos que tentam governar o comportamento, estruturando informações relevantes e estabelecendo regras de conduta. (CAGLIO, 1998 *apud* BALESTRIN, 2005, p. 47).

Para Verschoore, Balestrin e Teixeira (2017) a estrutura tem um efeito positivo na busca dos resultados da rede. Igualmente importante são os documentos legais que dão legitimidade à existência da rede. Os instrumentos contratuais expressam a clareza aos direitos e deveres dos envolvidos, regulam as relações entre os membros e organizam os recursos. Além do contrato associativo, a rede pode ser respaldada pela construção e aprovação conjunta de documentos, como regulamento interno, código de ética, planejamento estratégico, planos de ação, entre outros (BALESTRIN; VERSCHOORE; 2016).

Ainda, numa estrutura de rede, é necessário regular a tomada de decisão, definindo papéis e atribuições, mandato e as devidas instâncias de participação. Podemos citar o conselho de Administração, a assembleia dos associados e a diretoria da rede. Podemos apontar os seguintes indicadores de acompanhamento e avaliação da estrutura da rede: liderança, ciência dos associados quanto as decisões, canais de comunicação (VERSCHOORE; BALESTRIN; TEIXEIRA, 2017);

- c) **Processo de Rede:** Os processos estruturam movimentos coletivos e necessários para alcançar os objetivos. Os processos são necessários para que os membros atuem na direção do sucesso da cooperação, reforçando a identidade comum, delimitando fronteiras e propondo o engajamento (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016). Pretende-se orientar as instituições na condução dos processos coletivos. A gestão de processos da rede estabelece

rotinas, mecanismos de gestão, processos formais e informais, visando a cooperação e o alcance dos resultados. Portanto, o processo de rede tem um efeito positivo nos resultados das instituições associadas (VERSCHOORE; BALESTRIN; TEIXEIRA, 2017). Alguns indicadores podem favorecer o acompanhamento dos processos da rede como rotinas externas, compartilhamento de imagem da rede, rotinas de comunicação e relações entre as instituições (VERSCHOORE; BALESTRIN; TEIXEIRA, 2017).

3.6.1 Internacionalização e organização em rede na educação superior: um campo interdisciplinar

No campo da Educação, a internacionalização da Educação Superior vem sendo discutida há muitos anos. Já a teoria das redes teve suas primeiras reflexões na área da administração, a partir dos estudos empresariais e da indústria, concentrando-se, especialmente, nas áreas de negócios, inovação e tecnologias. Ao explorar a internacionalização da Educação Superior e a perspectiva da organização em Rede, considera-se compreender os campos como interdisciplinares e complementares, na medida em que, cada vez mais, diferentes teorias atuam de modo interdependente e se compõem de forma colaborativa. Burton Clark (2003) ressalta que a Educação Superior é interdisciplinar não somente na área da educação. Portanto, tal característica é refletida nesta tese, que pretendeu articular conceitos, conhecimentos e pressupostos em torno da educação e da gestão.

As Instituições de Educação Superior, especialmente as comunitárias, passam por transformações relevantes em diferentes contextos, considerando especialmente o cenário competitivo em que estão inseridas. Nesta esteira, as universidades Comunitárias convivem com um tensionamento que decorre do seu caráter de serviço à comunidade, muitas vezes interpretado como oposto de sustentabilidade, e do caráter heterônomo, dado sua relação com o mundo globalizado e competitivo. Um ingrediente a ser considerado é a possibilidade de articulação a partir da internacionalização e da organização em rede, tendo presente sua natureza interdisciplinar.

Os desafios da educação superior não podem ser analisados de forma independente, pois tudo está interconectado e o conjunto das ações adotadas pode resultar em respostas positivas. Assim, ações de maior articulação entre as universidades, numa perspectiva interdisciplinar, podem favorecer processos que corroboram, inclusive, a perenidade e sustentabilidade da missão institucional, compreendida a partir das diferentes dimensões. Clark (2003) afirma que

as Universidades podem transformar-se em direção a um caráter altamente proativo, a partir de duas capacidades: “Adaptar a si próprias e adaptar-se a uma sociedade em mudança. O desenvolvimento destas capacidades de mudança torna-se o cerne de um desempenho bem-sucedido.” (CLARK, 2003, p. 115).

Frente às mudanças em curso, torna-se ainda mais necessária uma gestão estratégica, compartilhada, que perpassa processos claros de formação de professores e técnicos-administrativos, formação de lideranças, de políticas e de diretrizes de gestão de pessoas. Uma Universidade assim apresenta características de um estilo de gestão colegiada e descentralizada, com gestores qualificados, cultura empreendedora integrada, engajamento comunitário e forte núcleo acadêmico. Para UNESCO (2012, p. 70), “[...] uma boa infraestrutura é importante, laboratórios adequados são necessários, mas sem uma governança apropriada, sem uma liderança forte, sem acadêmicos qualificados, um campus bonito não será outra coisa que uma concha vazia.”.

A compreensão de internacionalização e organização em rede infere nos argumentos acima, pois compreende uma forma, um formato de conexão entre diferentes agentes (stakeholders), estruturas e projetos. Sua análise, portanto, necessita de diversas áreas.

Ela não se constitui em uma área disciplinar, mas, sim, em um campo (CLARK; NEAVE, 1992, p. 1810) científico (BOURDIEU, 1983) com *approach* interdisciplinar. Assim, transita nas relações internacionais, na linguística, na história, nas ciências políticas e em outras áreas, com destaque para administração e educação (MOROSINI; DALLA CORTE, 2021). Seus atores, acadêmicos ou profissionais, não são específicos da área da educação – são oriundos de diversas áreas do conhecimento e, em muitos casos, continuam ligados e publicando em suas áreas de origem. Essa natureza do campo torna complexa a definição de seus limites e de suas relações disciplinares.

Nessa linha, pode-se afirmar que a Educação Superior, bem como a Internacionalização da Educação Superior e a organização em rede, são objetos de estudo e análise de diferentes áreas do conhecimento, sumariamente com sua origem nas ciências sociais aplicadas.

3.6.2 Organização em rede na educação superior

Os motivos que podem levar as Instituições de Educação Superior a potencializar as diferentes estratégias de internacionalização, numa perspectiva de atuação em rede, são muitos.

Governos e organismos internacionais como ONU, OCDE, BM têm afirmado que a sociedade em rede será desenvolvida se pautada no conhecimento. Esta concepção, para Souza (2013, p. 21), tem muito a dizer sobre as universidades: “[...] uma vez que o capital intelectual se torna força produtiva, a universidade ganha centralidade na nova economia, ainda que muitas vezes possa ser desviada de sua função social, no sentido de universidade, de autonomia e de constituir-se bem público.”.

Cabe destacar que, no caso de uma rede para instituições de educação superior, os diferentes meios de fomentar a internacionalização representam grande objetivo em comum. Numa articulação em rede na educação superior, o elemento central é a internacionalização, que permite e agrega ganhos relacionados à qualidade, à excelência, à sinergia e as novas possibilidades na área de ensino, pesquisa, extensão e inovação (UNESCO, 2022). A partir das relações sociais estabelecidas entre seus membros, com maior acesso a recursos e incidência política, há uma grande possibilidade de compartilhamento de informações, o que leva ao aprendizado contínuo e à inovação (BALESTRIN, 2005).

Ao abordar o tema na esfera da educação superior, Teixeira e Audy (2006) afirmam que a Universidade precisa de alianças e de colaboração, o que promoverá o desenvolvimento humano numa perspectiva global e tornará, sob o viés da inovação, as universidades como vetores centrais para o desenvolvimento da sociedade.

A universidade atua como vetor do processo de desenvolvimento e inovação (ETZKOWITZ, 2009), junto com empresas e governo. A universidade, ao promover uma maior integração do ensino, pesquisa e serviços, contribui para o desenvolvimento da sociedade. Para Christensen (2014, p. 385), “[...] as universidades que sobreviverão aos desafios que se colocam para elas no curto prazo serão aquelas capazes de reconhecer e de honrar seus pontos fortes, ao mesmo tempo em que se mostram capazes de realizar inovações com otimismo.”.

Na própria concepção de Educação Superior, podemos compreender o viés da rede a partir de interlocuções que se compõem, seja no campo nacional ou internacional. As diferentes expressões, no caso do Brasil, como associações das Instituições Comunitárias, ou das Instituições Públicas, conforme a natureza da composição da IES, representam uma composição organizada com objetivo de cooperar. Para Souza (2013), esses fóruns representam uma forma de articulação que pode provocar mudanças nos processos de tomada de decisão, em todas as

frentes de atuação das universidades, bem como influenciar em políticas regulatórias de educação superior. Especificamente, referente às universidades, podemos citar as diversas redes de cooperação científicas, bem como grupos de pesquisa que associam pesquisadores e estudantes em torno de temas de interesse comum, que geram sinergia, pesquisa, produção teórica etc.

Como já colocado, o número de estudos sobre redes tem se mostrado crescente nos últimos anos, tanto nacional como internacionalmente (KLEIN; ALVES; PEREIRA, 2015). Até então, essa configuração era um privilégio do campo da economia, tecnologia da informação e dos negócios. No entanto, com os diferentes inputs advindos de uma sociedade global e conectada, a atuação em rede

[...] também vem sendo apontadas como alternativa de expansão da ação de organizações do terceiro setor, como ONGs (organizações não governamentais) e organizações sociais, bem como mecanismos alternativos para implementação de políticas intersetoriais pelo Estado. (LOPES; BALDI, 2009, p. 1017).

A cooperação é o modo como operam as instituições na busca por alcançar objetivos comuns (UNESCO, 2022), algo difícil de ser alcançado se as instituições atuassem de forma isolada. Em uma sociedade egoísta e competitiva, o que justifica a atuação conjunta é justamente a possibilidade de ganhos competitivos.

Nas últimas décadas, com a ascensão da nova competição, a cooperação entre organizações assumiu uma maior importância devido à dificuldade das empresas em atender às exigências competitivas isoladamente. No momento em que duas ou mais organizações percebem a possibilidade de alcançar conjuntamente seus objetivos e obter ganhos mútuos, a cooperação entre elas se desenvolve. Sendo assim, pode-se afirmar que a cooperação interorganizacional ocorre pelo empreendimento deliberado de relações entre organizações autônomas para a consecução de objetivos individuais e coletivos. (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016, p. 14).

E esse cenário passa a ser realidade também na área educacional, por meio da organização, por exemplo, de redes nas esferas da educação básica e superior, ou mesmo de redes de cooperação, no âmbito público e privado, regional, nacional ou internacional. Partindo da leitura de cenários, podemos afirmar que a universidade hoje tem um potencial muito maior do que em tempos passados. Com os avanços tecnológicos e as evoluções das últimas décadas, o cenário “[...] tem provocado transformações na estrutura e no modo de funcionamento das sociedades ocidentais e, conseqüentemente, repercutem na identidade e no modus operandi de uma das instituições sociais mais antigas: a universidade.” (SOUZA, 2013, p. 18).

Por meio da primeira missão (ensino), da segunda (pesquisa) e da terceira (inovação), a internacionalização e a perspectiva da organização em rede estruturam-se como um caminho articulado, integrado entre esses dois campos de estudo, sendo possível a estruturação de uma proposta direcionada a partir da estratégia, estrutura e processo de rede (VERSCHOORE; BALESTRIN; TEIXEIRA, 2017).

Frente aos desafios presentes nas Instituições de Educação Superior, uma possibilidade de configuração de rede pode se dar pela estruturação de redes associativas, permitindo maiores condições para enfrentar dificuldades e cenários adversos e atuar em oportunidades comuns por meio de ações colaborativas. Constituem-se por meio de entidades formalizadas, cuja coordenação democrática conta com a participação dos envolvidos, a partir de normas especificadas em estatuto e outros documentos constitutivos.

Isso permite às redes associativas coordenar eficientemente as práticas colaborativas, tornando claros os direitos e deveres dos associados, conservando sua individualidade, buscando o comprometimento de cada um e evitando o surgimento de privilégios ou desequilíbrios entre eles. (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016, p. 78).

Ainda para os autores, o desafio nesse modelo de rede consiste na promoção de um caráter estratégico, bem como um maior equilíbrio entre as necessidades individuais e da rede.

4 REDE INTERNACIONAL MARISTA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

Este capítulo aborda o contexto da Rede Internacional Marista de Educação Superior, fundamentada na história, identidade e missão do Instituto Marista. O capítulo apresenta elementos que compuseram o cenário que foi o campo de investigação para a pesquisa. Aborda também os elementos conceituais da Educação católica e marista, na esteira do ensino superior.

4.1 INSTITUTO MARISTA: HISTÓRIA, IDENTIDADE E MISSÃO

O Instituto Marista foi fundado por Marcelino Champagnat, um padre francês que teve sua infância e juventude marcadas pelo contexto da Revolução Francesa e que, aos 27 anos, ainda vivendo os desafios do cenário pós-revolução, teve a grandeza de dedicar sua vida às crianças e aos jovens sem acesso à educação.

Marcelino Champagnat nasceu em Rosey, vilarejo de Marllhes, no interior da França, no dia 20 de maio do ano de 1789, momento em que estoura a Revolução Francesa. Lanfrey (2017, p. 81) recorda que “É difícil compreender Marcelino Champagnat e os maristas sem ter uma ideia minimamente precisa do ambiente político-religioso no qual viveram [...]”. Por isso, é necessário situar seu nascimento, sua adolescência e juventude dentro do contexto político, econômico, religioso e social da época.

No final do século XVIII, a organização social da França fomentava as injustiças sociais e dividia a população em três estados: clero, nobreza e camponeses/trabalhadores em geral. Segundo o panorama descrito por Hobsbawm (1977, p. 96):

A grande maioria não tinha terras ou tinha uma quantidade insuficiente, deficiência esta aumentada pelo atraso técnico dominante; e a fome geral de terra foi intensificada pelo aumento da população. Os tributos feudais, os dízimos e as taxas tiravam uma grande e cada vez maior proporção da renda do camponês, e a inflação reduzia o valor do resto. Pois só a minoria dos camponeses que tinha um constante excedente para vendas se beneficiava dos preços crescentes; o resto, de maneira ou de outra, sofria, especialmente em tempos de má colheita, quando dominavam os preços da fome. Há pouca dúvida de que nos 20 anos que precederam a Revolução a situação dos camponeses tenha piorado por essas razões.

O autor reforça ainda que este contexto social levou o povo às ruas para demonstrar sua grande insatisfação com a monarquia. Albert Soboul (1974) argumenta que este sistema gerador de injustiças sociais fez emergir a revolução e, com ela, uma crescente busca pelo direito à educação de todos os cidadãos.

Em 1789, ano do nascimento de Marcelino Champagnat, crescia a formação de grupos com ideias revolucionárias de igualdade e liberdade de expressão e de pensamento. Nos anos seguintes, constituiu-se um período de lutas acirradas entre a Igreja e o Estado. A Igreja aproximou-se cada vez mais dos ideais da educação, o que, no decorrer dos anos, atraiu inimigos do Estado. A situação das escolas na zona rural, segundo Tiecher (2017, p. 28), eram extremamente caóticas e “[...] eram mantidas pela caridade pública, pois as municipalidades não tinham meios para mantê-las [...]. A profissão de mestre-escola não era reconhecida nem remunerada como tal. Os que não eram contratados tornavam-se professores ambulantes.”

Lanfrey (2011) recorda que, conforme o costume da época, até aproximadamente 1802, Marcelino Champagnat foi educado em casa pela família e que apenas aos 13 anos passou a frequentar a escola. Porém, o sistema arbitrário, autoritário e de medo que reinava nas escolas da época levou o jovem a abandonar os estudos, fazendo com que sua experiência na escola tivesse um resultado negativo.

Este episódio de frustração na vida escolar motivou Marcelino a sonhar com uma educação não violenta e contribuiu para refletir sobre um novo modelo de educação, que considerasse o estudante e o seu entorno. Afirmava que “[...] Para bem educar as crianças e os jovens, é preciso amá-los e amá-los todos igualmente.” (REDE MARISTA INTERNACIONAL DE INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR, 2010, p. 47).

Foi nesse conturbado contexto cultural, político, religioso e econômico que Marcelino Champagnat viveu sua infância, adolescência e juventude, alimentando em seu coração o desejo de lutar por melhores condições de ensino. Aos 15 anos, Champagnat perdeu o pai, episódio que fez crescer o desejo de aprofundar seus estudos e de dedicar-se à educação cristã. E assim o fez. Em 1805, iniciou seus estudos no Seminário Menor na cidade de Verrières, onde permaneceu durante sete anos. Após esse período, prosseguiu seus estudos eclesiásticos no Seminário Maior de Lião, ordenando-se padre no dia 22 de julho de 1816, e, com outros jovens padres, lançou os primeiros alicerces para a fundação da Sociedade de Maria, segundo Furet (1989).

Após a ordenação, Pe. Champagnat foi enviado para Lavalla, um vilarejo de difícil acesso e de povo simples, sem instrução, mas de muita fé (FURET, 1989, p. 39). “Desde os primeiros dias de sua estada em Lavalla, ocupou-se da fundação dos Irmãos.” Um episódio central desse início foi o encontro com Jean Baptiste Montagne, um jovem doente que, com sua história de vida, tocou profundamente Champagnat. Segundo Ir. João Batista (1989), o jovem padre

[...] estremeceu ao ver que ele [Jean Baptiste Montagne] ignorava os principais mistérios, não sabendo nem mesmo se Deus existia. Aflito por encontrar um jovem mergulhado em tão profunda ignorância, temendo vê-lo morrer nessa situação, sentou ao lado do doente e começou a ensinar-lhe. (BATISTA, 1989, p. 56).

O jovem faleceu horas depois desse encontro. Porém, uma inquietude passou a acompanhar Champagnat que se perguntava “[...] quantos outros jovens se encontram, todos os dias, na mesma situação, correndo o mesmo risco, por não haver ninguém que os instrua [...]” (BATISTA, 1989, p. 56). Esta experiência agrega mais força ao desejo de fundar uma sociedade de Irmãos destinados a educar crianças e jovens. Dizia ele: “Minha primeira educação falhou, e serei feliz de contribuir para dar aos outros os benefícios que eu mesmo não tive” (OM, v. 2, p. 718 *apud* LANFREY, 2017, p. 136).

É importante perceber que, em julho de 1816, Marcelino Champagnat forma-se sacerdote, em outubro do mesmo ano tem o encontro decisivo com o jovem Montagne e, em 2 janeiro de 1817, funda a primeira comunidade marista. Ou seja, Champagnat foi um homem com senso de urgência, um dos importantes valores maristas que está diretamente ligado à audácia, à capacidade de empreender, inovar, agir, adaptar-se e responder às necessidades de cada realidade, tempo e espaço. Em menos de seis meses, ele não só percebe a realidade, mas, diante dela, toma uma decisão importante e crucial para a formação de crianças e jovens. O fato desperta o sentido cristão do desenvolvimento humano sustentável integral, intenção fundacional de Champagnat, destacado no documento Missão Educativa Marista, que se apoia na

[...] formação para a cidadania; na humanização da produção; socialização e gestão do conhecimento; nos processos de inclusão social; nos benefícios do progresso humano; na formação para o trabalho; no desenvolvimento integral da pessoa; na criação de um quadro referencial de valores. (COMISSÃO INTERPROVINCIAL DE EDUCAÇÃO MARISTA, 2003, p. 17).

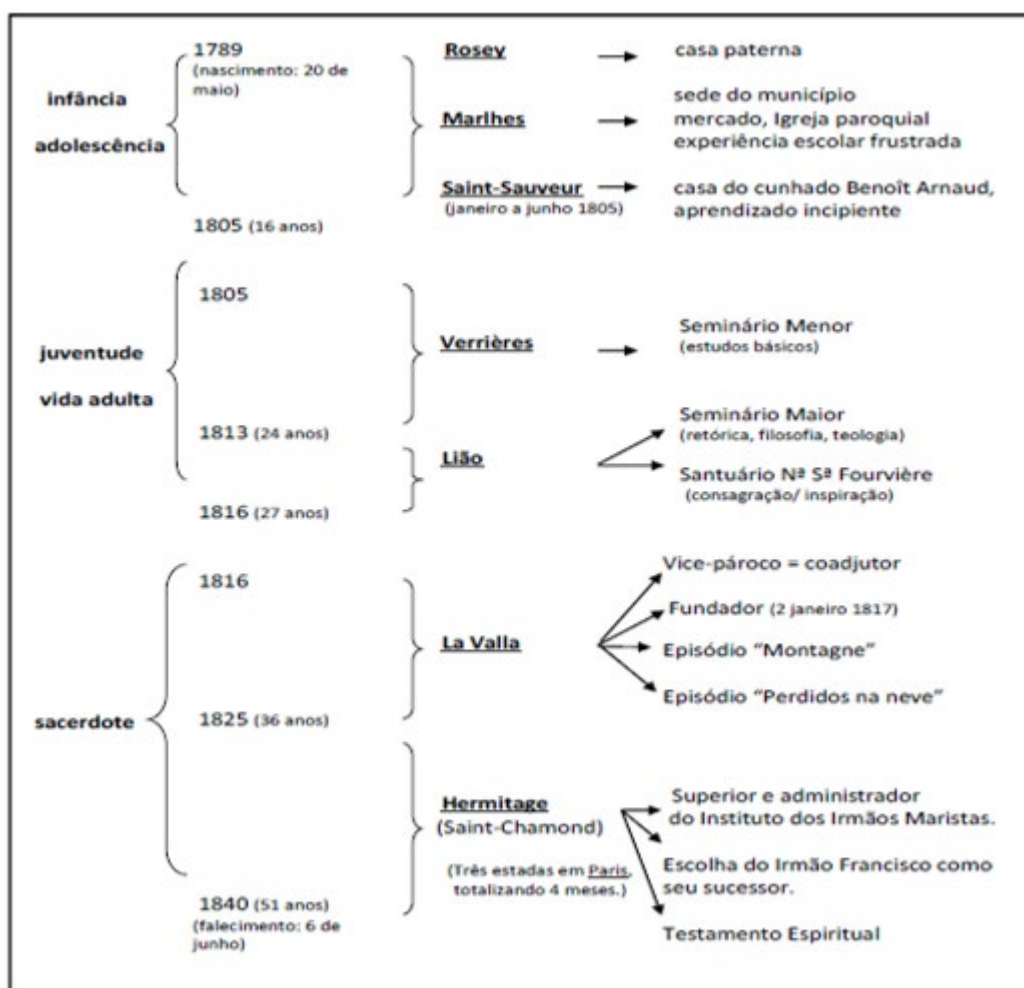
Referente à fundação do Instituto, Strobino (2017) apresenta duas etapas complementares. A primeira, que se inicia em 2 de janeiro de 1817, em La Valla, e se refere ao período dos sete anos em que Marcelino Champagnat viveu fatos marcantes como o encontro com o jovem Montagne, a acolhida de oito candidatos à vida religiosa e a decisão de largar o presbitério para morar com os primeiros jovens maristas, ensinando-os a ler e escrever, preparando-os como catequistas, professores e religiosos. “**La Valla** é casa na montanha! Qual lâmpada acesa que brilha no alto; qual ícone exposto ao sabor dos ventos e aragens, a casa foi o berço da Congregação. Nela, sob os embalos do Espírito, o sonho de Marcelino aos poucos foi se concretizando.” (STROBINO, 2017, p. 85, grifo do autor). A segunda etapa corresponde

ao período de 1825 a 1840, em L’Hermitage, tempo em que Champagnat e os primeiros Irmãos construíram a casa central da Congregação e que o espírito e os valores maristas foram definidos, ensinados e praticados. Ainda nesse período, os Irmãos buscaram a legalização da instituição junto ao governo francês, estruturaram e redigiram as Normas e Regras do Instituto, abriram 48 escolas e foram enviados para as missões na Polinésia.

L’**Hermitage** é casa no vale! Construída pelo próprio Fundador sobre a solidez do rochedo ela significa estabilidade, apoio na ortodoxia, fundamento em Jesus Cristo. Ao mesmo tempo o rio Gier, que ladeia a casa, significa a dinamicidade do carisma que avança sempre e o recurso habitual à Mãe de Jesus, característica marial da instituição. (STROBINO, 2017, p. 85, grifo do autor).

Na figura 10, Strobino (2017, p. 67) apresenta um resumo das etapas da vida de Marcelino Champagnat, desde o nascimento no ano de 1789 até seu falecimento em 1840, quando tinha 51 anos.

Figura 10 – Marcelino Champagnat – Etapas da Vida



Lanfrey (2011) salienta que Marcelino Champagnat teve sua vida e missão marcadas por um momento crucial da história da educação francesa. As escolas da época, ainda submissas à autoridade do pároco, eram concebidas como lugar para aprender o catecismo e, diante do panorama educacional que se apresentava, Champagnat posiciona-se na luta por uma escola renovada e emancipada.

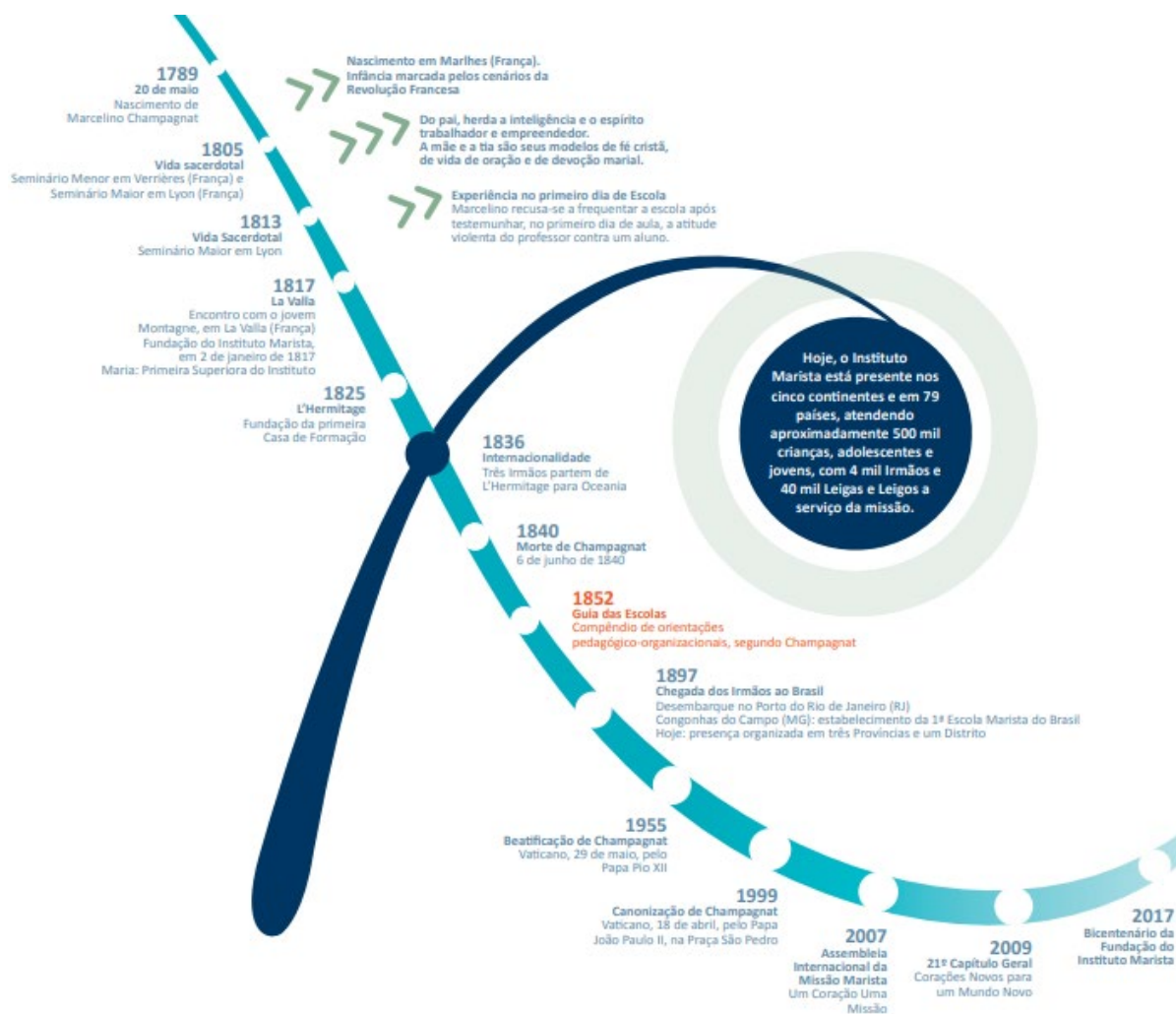
Fundando escolas rurais mantidas por irmãos, Champagnat participa de uma primeira laicalização da escola, que se encontra parcialmente emancipada da autoridade dos párocos, porque é mantida por leigos que dependem de um superior e são competentes não apenas para dar catecismo, mas também para o ensino das disciplinas profanas. É uma primeira militância leiga, que pertence à Igreja, mas reconhece a autoridade do Estado. Daí o lema de Champagnat: gerar bons cristãos e virtuosos cidadãos. (LANFREY, 2017, p. 186).

O autor reforça ainda que o fundador do Instituto Marista enfrentou os obstáculos imbuído da mística marista, da utopia de uma escola como lugar privilegiado para o renascimento cristão e de um realismo sólido que o motivava a “[...] dar à sua obra os quadros materiais e institucionais necessários para a sua consistente estabilidade.” (LANFREY, 2017, p. 187).

De 1817 até 1840, Champagnat esteve à frente do Instituto Marista. Nesses 23 anos, fundou 48 escolas maristas, alcançou, aproximadamente, 7.000 alunos e formou em torno de 280 Irmãos (STROBINO, 2017). Champagnat seguiu uma pedagogia própria, inspirada no método dos Irmãos das Escolas Cristãs, conforme escreveu em uma de suas cartas, “[...] eles seguirão para o ensino a nova pronúncia e o método dos Irmãos das Escolas Cristãs” (CHAMPAGNAT, 2019a, p. 173). No início, Champagnat usou a teoria de um bom sacerdote para formar um bom educador leigo: “Champagnat e os Irmãos Maristas alicerçam, pois, seu pensamento missionário, pastoral, catequético e pedagógico na tradição dos jesuítas e da escola francesa de espiritualidade.” (LANFREY, 2017, p. 410).

A história Marista e sua identidade foram sendo escritas e marcadas por momentos históricos importantes para a vida da Instituição. A figura 11 apresenta os Caminhos de Champagnat e do Instituto Marista, descrevendo os grandes momentos, desde o seu nascimento, a concepção e fundação do Instituto e sua realidade no mundo hoje.

Figura 11 – Caminhos de Champagnat e do Instituto Marista



Fonte: União Marista do Brasil (2010, p. 27)

Os registros históricos que hoje referendam a história, a identidade e os valores institucionais estão presentes nas dezenas de cartas que, na época, relatavam as relações, os planejamentos e as intenções da Instituição. As cartas de Champagnat revelam parte de seu pensamento como educador e seu constante tom de cuidado pastoral e pedagógico. Na carta aos Irmãos Antonie e Gonzague, por exemplo, ele escreve:

Meus bons amigos, redobrem de esforços para que sua escola ande a contento. Não percam de vista o bem que puderem fazer; vejam com que empenho o Salvador do mundo quer instruir os meninos: ordena a seus discípulos que as crianças se acheguem a sua pessoa. Digam a seus meninos que eles estão de posse de uma felicidade imensa por serem tão caros a Jesus Cristo, como estão sendo. (CHAMPAGNAT, 2019b, p. 128).

Em outra carta, orienta o Irmão Alphonse:

[...] Procure formar em todas as virtudes cristãs os alunos que lhe forem confiados. Reze por eles, pois com o auxílio de Deus, eles poderão superar todas as dificuldades que podem aparecer na vida. A obediência é a virtude que, de preferência, devem praticar. (CHAMPAGNAT, 2019c, p. 153).

Na carta ao Irmão Barthélemy, escrita entre 1830 e 1831, Champagnat faz referência à presença do educador como um exemplo a ser seguido:

[...] Sei também que estão com muitos alunos e que, portanto, terão também muitas cópias de suas virtudes, pois é seguindo estes modelos que seus alunos se formam. De acordo com os exemplos que vocês derem é que eles vão pautar o comportamento deles. Como é grande o trabalho que vocês fazem, como é sublime! (CHAMPAGNAT, 2019d, p. 115).

Para Lanfrey (2017), essa visão pode parecer redutora ou simplesmente carregada de um espírito religioso; porém, segundo o autor da carta, é preciso observar que esta é uma pedagogia afetiva, em que a criança observa e imita, mas, sobretudo, aprende através da pedagogia da presença e do conhecimento afetivo. O projeto educativo de Champagnat é uma resposta às aspirações da sociedade e um produto de sua própria história pessoal. “[...] nascido num vilarejo, conhece o modelo quase medieval de transmissão da cultura oral e escrita e sofre com suas carências; jovem, sente fortemente o gosto do instruir, que é uma das grandes aspirações do século XIX [...]” (LANFREY, 2017, p. 430). Enquanto sacerdote e fundador, tenta conciliar seu compromisso cristão com a aspiração social: “Homem do passado pela adesão social a um sistema tradicional, Champagnat é também homem do século XIX por suas aspirações.” (LANFREY, 2017, p. 430). Demonstra aos Irmãos sua preocupação com a formação intelectual e espiritual, cuidando para que não sejam apenas religiosos, mas que tenham também formação profissional para responder às exigências do Estado e da sociedade. E assim, Champagnat defende a escola numa perspectiva primordialmente educativa e ancorada nos princípios da religião. “[...] O pensamento pedagógico cristão, e em especial o de Champagnat, se torna atual, porque adverte que a educação é completa apenas quando se fundamenta no sentido, na comunhão e na pessoa.” (LANFREY, 2017, p. 520).

Furet (1989), sobre os princípios educativos maristas, descreve:

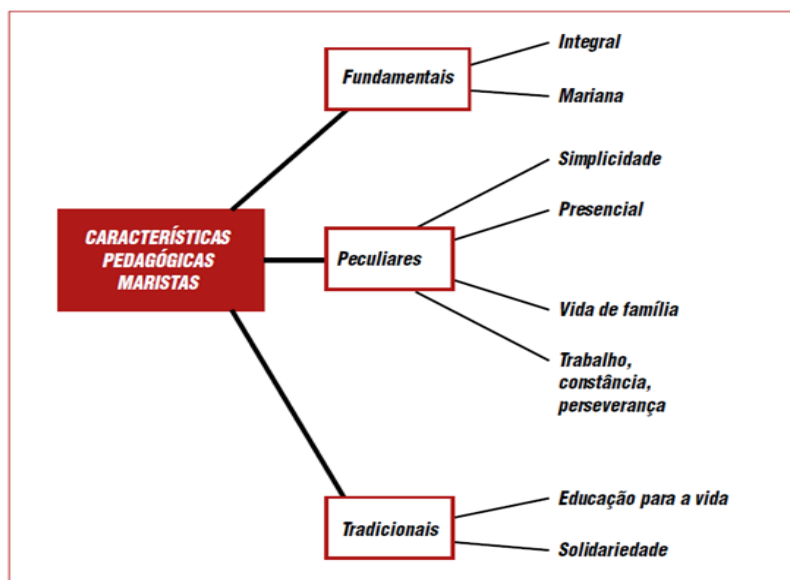
Nós pretendemos fazer melhor, queremos criar as crianças, ou seja, dar-lhes plena educação. Para tanto, é imperativo sermos educadores, vivendo em meio às crianças para que elas estejam conosco por um tempo duradouro. [...] Enfim, promover a educação de uma criança consiste em dar-lhe todos os meios para alcançar toda a perfeição do seu ser, trata-se de fazer dessa criança um homem por completo. (FURET, 1989, p. 355).

No fragmento a seguir, é possível identificar uma visão de educação integral. Desde o princípio, considerando as características da época, a educação marista se preocupa em colocar o estudante no centro.

Se fosse apenas para ensinar as ciências humanas aos jovens, não haveria necessidade de Irmãos; bastariam os demais professores. Se pretendêssemos ministrar somente a instrução religiosa, limitar-nos-íamos a ser simples catequistas, reuniríamos as crianças uma hora por dia, para transmitir-lhes as verdades cristãs. Nosso objetivo, contudo, é mais abrangente. Queremos educar as crianças, isto é, instruí-las sobre seus deveres, ensinar-lhes a praticá-los, infundir-lhes o espírito e os sentimentos do cristianismo, os hábitos religiosos, as virtudes do cristão e do bom cidadão. Para tanto, é preciso que sejamos educadores, vivamos no meio das crianças e que elas permaneçam muito tempo conosco. (FURET, 1989, p. 498).

Barrio (2017) refere-se a Marcelino Champagnat como “educador de educadores”. Para esse autor, o Fundador Marista “comunicou sua missão, seu carisma educativo à primeira comunidade marista, e esse dom difundiu-se e se estendeu por todos os continentes, por meio dos educadores que ele formou.” (BARRIO, 2017, p. 67). A partir de um olhar histórico e da herança educativa deixada por Champagnat, Barrio (2017, p. 81) mapeia as características pedagógicas Maristas.

Figura 12 – Características pedagógicas Maristas



Fonte: Barrio (2015, p. 69)

O esquema apresenta as características fundamentais que estão na base da educação marista, que manifestam o desejo do fundador do Instituto e marcam a educação marista como integral e mariana. As raízes históricas, portanto, apontam para a missão de evangelizar por meio da educação, conforme apresentado no documento Missão Educativa Marista

(COMISSÃO INTERPROVINCIAL DE EDUCAÇÃO MARISTA, 2003). A educação, em um sentido amplo, oportuniza um espaço de evangelização em todas as instituições e projetos maristas, motivados por uma formação integral, elaborada a partir de uma perspectiva cristã da pessoa e do seu desenvolvimento. Nesse aspecto, o Projeto Educativo do Brasil Marista afirma que:

A prática pedagógica marista promove o diálogo entre as ciências, as sociedades e as culturas sob uma perspectiva cristã da realidade e, dessa forma, permite entender as necessidades humanas e sociais contemporâneas, questioná-las, traçar caminhos e modos de enfrentar as problematizações. Ao contemplar uma interligação entre as diferentes dimensões da pessoa, incluindo a dimensão espiritual, considera a integralidade a inteireza dos sujeitos da educação em um movimento, que harmoniza fé, cultura e vida. (UNIÃO MARISTA DO BRASIL, 2010, p. 43).

O documento Missão Educativa Marista (COMISSÃO INTERPROVINCIAL DE EDUCAÇÃO MARISTA, 2003) reforça ainda que essa proposta educacional busca conscientemente comunicar valores que trazem características próprias ao estilo educativo marista, como simplicidade, presença, espírito de família, amor ao trabalho, audácia, espiritualidade e solidariedade, marcando um modo próprio de ser e fazer do jeito de Maria e de anunciar o Evangelho através da interação dessas atitudes e valores. O jeito Marista de Educar, segundo o Projeto Educativo do Brasil Marista (UNIÃO MARISTA DO BRASIL, 2010, p. 43), fundamenta-se em uma formação integral e “[...] Investe na observação, na investigação, na reflexão, na abertura à realidade, no posicionamento crítico, na negociação, no protagonismo, em atitudes solidárias, no respeito ao cuidado com a natureza, na compreensão e na investigação do mundo.”.

Em 2017 o Instituto Marista completou 200 anos. Ao longo desses anos, foram realizados vários estudos sobre a história, a identidade e os valores que constituem o ser e o fazer marista. Em 1817, quando o Instituto foi fundado, Marcelino dedicou sua pedagogia à formação de crianças e jovens. Desde as primeiras comunidades até os dias de hoje, o carisma Marista foi sendo renovado e inserido em outros ambientes (COMISSÃO INTERPROVINCIAL DE EDUCAÇÃO MARISTA, 2003). Nos tempos atuais, o Instituto Marista, por meio da sua proposta educativa, faz-se presente em unidades sociais, áreas de missão em contextos emergentes, hospitais, editoras, escolas de educação básica e instituições de educação superior.

Em todos os lugares onde existe presença marista, a atuação está diretamente ligada à Educação formal e não formal, a partir de uma educação integral que, segundo o Projeto Educativo do Brasil Marista (UNIÃO MARISTA DO BRASIL, 2010, p. 17), “[...] requer ampla

visão da pessoa e de seu desenvolvimento, que aqui se traduz nos processos formativos de subjetividades, nos modos de ser sujeito, em sua integralidade e inteireza (corpo, mente, coração e espírito).”.

4.2 PERSPECTIVAS A PARTIR DO XXII CAPÍTULO GERAL

O Instituto Marista vive sua missão inspirado no carisma herdado do Fundador. Este mesmo carisma, no decorrer dos anos, é reinterpretado de acordo com as novas necessidades sociais, culturais e eclesiais. A Instituição Marista tem no capítulo geral a assembleia representativa, cujo espaço tem por objetivo debater e discernir o contexto político, eclesial, social e cultural, favorecendo o posicionamento e a inserção renovada no mundo contemporâneo.

O Capítulo Geral é uma assembleia representativa de todo o Instituto. Exprime a participação de todos os Irmãos na vida e na missão do Instituto, assim como sua corresponsabilidade no governo. O Capítulo Geral exerce autoridade suprema extraordinária. É convocado e presidido pelo Superior Geral. Este convoca o Capítulo Geral a cada oito anos. Por razões graves e com o consentimento de seu conselho, pode também convocar um Capítulo extraordinário (C 138). (INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS, 2010, p. 104).

O primeiro Capítulo Geral do Instituto Marista ocorreu no ano de 1839 quando Champagnat, ciente de seus graves problemas de saúde e da dificuldade que teria de continuar como Superior Geral do Instituto, reuniu 92 Irmãos para que, após um tempo de retiro, elegessem o Irmão que iria substituí-lo. Em 1852, doze anos após a morte do Fundador, foi realizado o segundo Capítulo Geral, em L’Hermitage. Dessa vez, com o intuito de atualizar as Regras do Instituto, propôs então as Regras Comuns, O Guia das Escolas e as Regras de Governo, marcando definitivamente a caminhada do Instituto. De 1860 até 2017, foram realizados 20 (vinte) Capítulos Gerais.

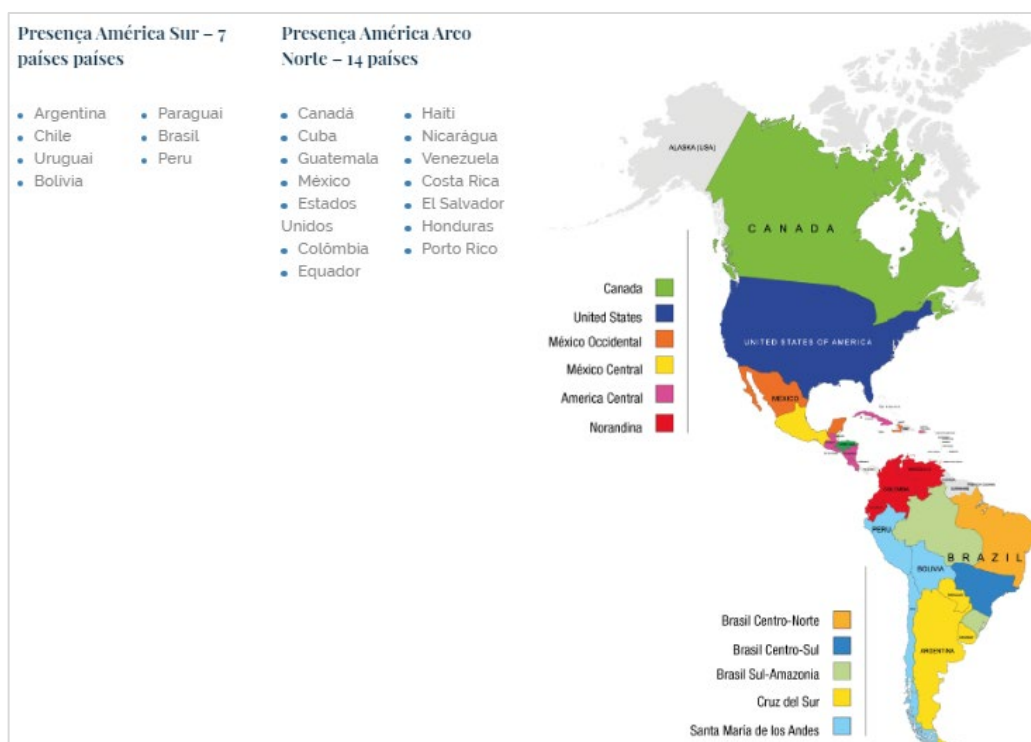
Conforme registrado nas Atas do XXI Capítulo Geral (INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS, 2010, p. 105), as funções do Capítulo Geral são:

1. Proceder à eleição do Irmão Superior Geral, do Irmão Vigário Geral e dos membros do Conselho Geral, conforme diretório próprio;
2. Tratar de assuntos de maior importância que dizem respeito à natureza, ao fim e ao espírito do Instituto e de lhe promover a renovação e adaptação, salvaguardando-lhe o patrimônio espiritual;
3. Fixar Estatutos para o Instituto;
4. Propor à Santa Sé eventuais modificações sobre alguns pontos das Constituições.

A presença Marista no mundo organiza-se por Províncias, também chamadas de Unidades Administrativas (MARISTAS DE CHAMPAGNAT, 2018). O Instituto definiu uma articulação entre essas unidades administrativas e categorizou cada uma delas em regiões, quais sejam: Região América Sur, Região América Arco Norte, Região África, Região Ásia, Região Oceania, Região Europa. A organização por regiões tem o objetivo de fomentar uma maior articulação entre os países com presença marista em cada continente, buscando crescer em colaboração, sinergia, escala, potencialidade para a formação de pessoas, estratégias de articulação em Rede, fortalecimento de cada empreendimento e, ao mesmo tempo, buscando ganhar forças para uma atuação mais integrada, intercultural e de fomento da internacionalização dentro de cada região.

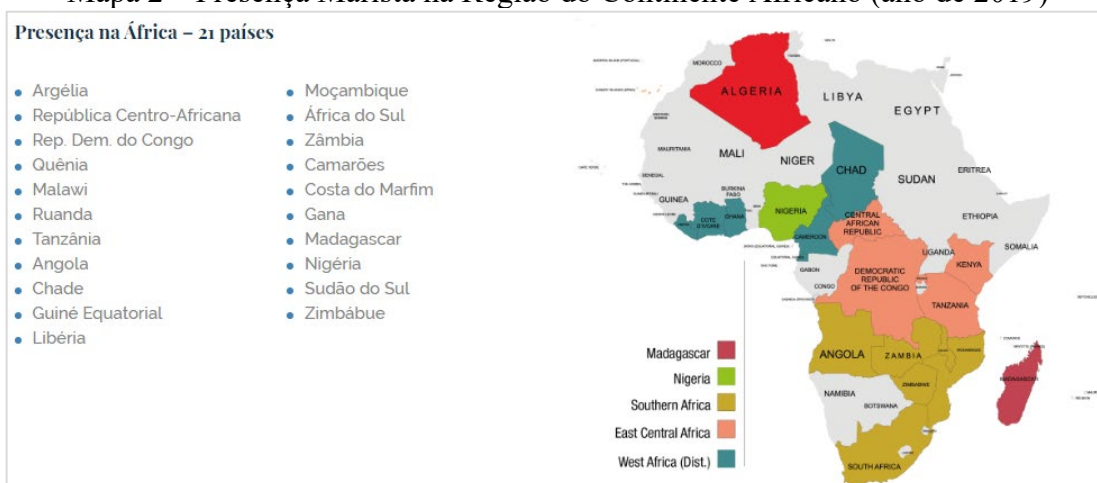
Nas ilustrações que seguem, extraídas do site institucional (MARISTAS DE CHAMPAGNAT, 2020b), apresenta-se a divisão da organização por regiões. À direita de cada figura, nos mapas, são apresentadas as Unidades Administrativas que compõem uma região. A região América Sur, por exemplo, é composta por cinco unidades administrativas, que estão presentes em sete países. São elas: Brasil Sul-Amazônia, Brasil Centro-Sul, Brasil Centro-Norte, Santa Maria de Los Andes, Cruz Del Sur.

Mapa 1 – Presença Marista na Região do Continente Americano (ano de 2019)



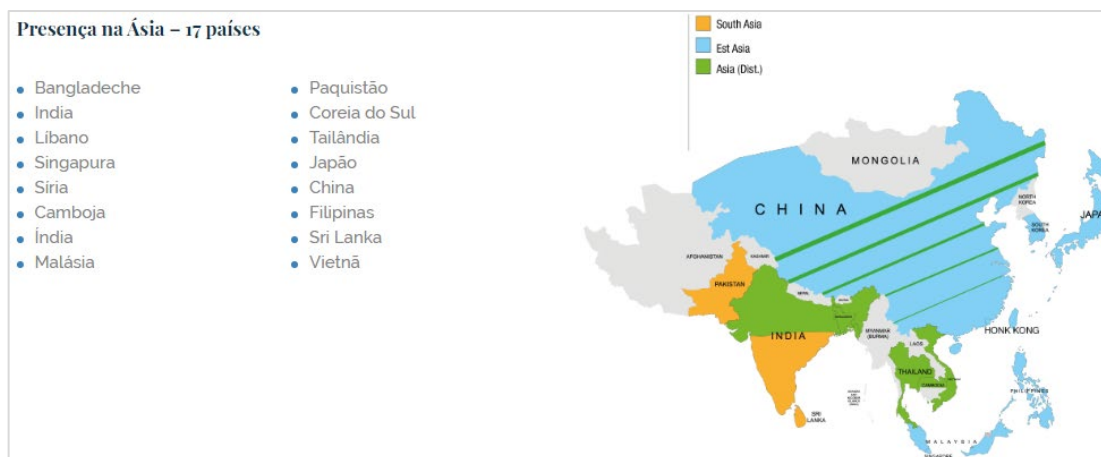
Fonte: Maristas de Champagnat (2020b)

Mapa 2 – Presença Marista na Região do Continente Africano (ano de 2019)



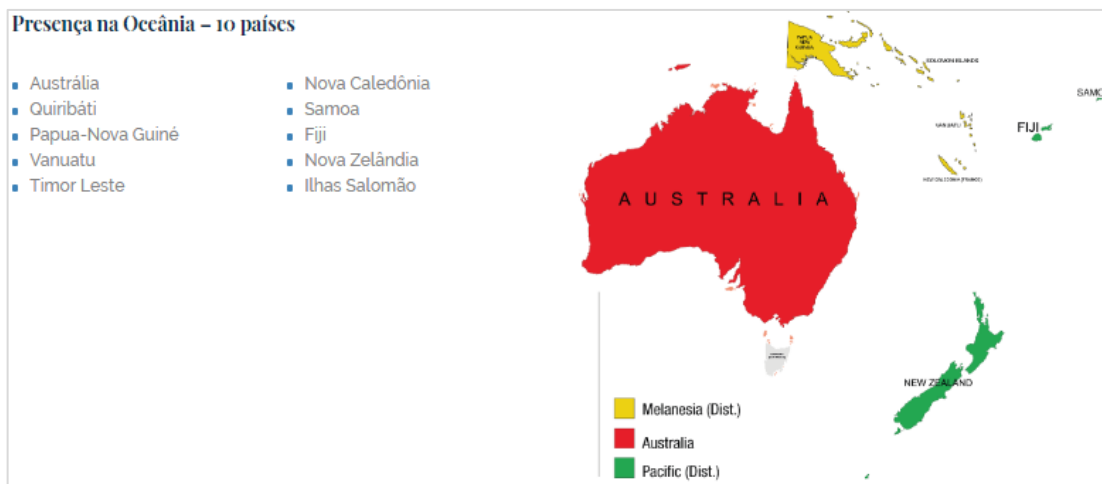
Fonte: Maristas de Champagnat (2020b)

Mapa 3 – Presença Marista na Região do Continente Asiático (ano de 2019)



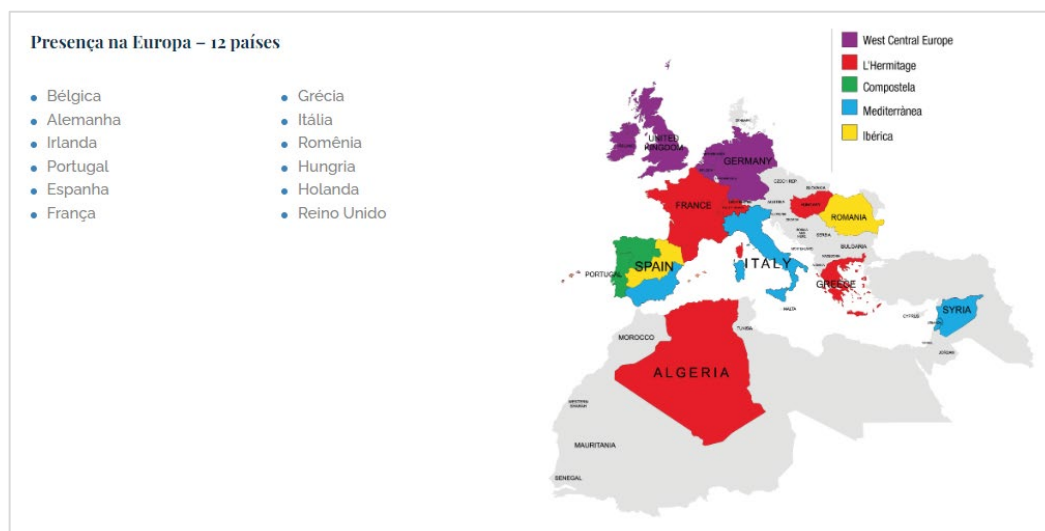
Fonte: Maristas de Champagnat (2020b)

Mapa 4 – Presença Marista na Região do Continente da Oceania (ano de 2019)



Fonte: Maristas de Champagnat (2020b)

Mapa 5 – Presença Marista na Região do Continente Europeu (ano de 2019)



Fonte: Maristas de Champagnat (2020b)

No Capítulo Geral ocorrido em setembro de 2017, Irmãos e Leigos, representantes de todas as Unidades Administrativas, reuniram-se na cidade de Rio Negro, Colômbia, para rever os principais aspectos da organização marista em nível mundial ao longo dos últimos oito anos. Este XXII Capítulo Geral foi decisivo porque marcou os 200 anos de fundação do Instituto e convidou a todos para viver um novo começo.

Neste Capítulo, o primeiro celebrado fora da Europa, vivemos a riqueza de uma comunidade muito diversificada, tanto por sua composição como pela procedência geográfica: irmãos e leigos maristas, representantes de todos os continentes e de todas as Províncias e Distritos. Uma profunda experiência de comunidade internacional que nos sentimos chamados a continuar construindo. No decurso de quarenta e quatro dias compartilhamos nossas esperanças e sonhos para o futuro marista. Participamos de um processo de discernimento cuidadosamente planejado, feito de escuta atenta e diálogo contemplativo. Um processo respeitoso e orientado para suscitar consensos, para acolher o que Deus quer que sejamos e façamos. (INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS, 2017).

Todas as experiências vividas no XXII Capítulo Geral do Instituto Marista levaram os participantes a reconhecer os apelos e desafios que definiram a direção dos esforços e estratégias para a sustentabilidade da vida e missão do Instituto. O Plano Estratégico para Animação, Liderança e Governo (2017 – 2025) reforça a importância de “[...] unir forças e energias com tudo o que as Províncias e Distritos realizam ou se propõem a realizar, de tal forma que sejamos capazes de criar sinergia na implementação dos projetos e iniciativas.” (INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS DE CHAMPAGNAT, 2018, p. 8). O mesmo plano apresenta a seguinte visão estratégica:

Como Maristas de Champagnat, somos uma família global carismática, vivemos uma espiritualidade integrada e estamos apaixonadamente comprometidos com uma missão inovadora sem fronteiras, a serviço das crianças e jovens, especialmente os mais vulneráveis e excluídos. (INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS DE CHAMPAGNAT, 2018, p. 9).

O Plano Estratégico para Animação, Liderança e Governo (2017 – 2025) (INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS DE CHAMPAGNAT, 2018) é articulado em três grandes Programas. O primeiro, “Caminhemos”, refere-se à Missão Marista; o segundo, “Como Família”, refere-se à dimensão da vida Marista enquanto identidade, comunidade, vocação e espiritualidade; o terceiro, “Global”, refere-se às Redes de relações, conexões, pontes, corresponsabilidade. Este último, de modo especial, apresenta a postura e atitude do Instituto frente ao cenário de mundo global e suas realidades emergentes: o Instituto fomenta a formação para o desenvolvimento das redes e da família marista, com sentido de corpo global, conforme podemos observar no quadro 13 que apresenta o resumo de três projetos que objetivam concretizar o programa “Global”.

Quadro 13 – Plano Estratégico do Instituto Marista

| Projeto | Estratégias | Iniciativas |
|--|--|---|
| Acompanhar e fortalecer as redes existentes e sua interconexão. | Promover a conexão entre as distintas redes e criar novas redes a serviço da vida e missão marista. | Promover a interconexão entre as redes maristas (espiritualidade, missão, centros de espiritualidade, universidades, editoras, escolas, evangelização/ pastoral juvenil, solidariedade, voluntariado, direitos das crianças...). |
| Criar novas redes internacionais a serviço da vida e da missão marista. | | International Network of Marist Mission. Promover a criação e o desenvolvimento de uma Rede Internacional da Missão Marista e de Redes vinculadas a ela, assegurando a interconexão. |
| Intensificar a coordenação interna do Governo Geral, a articulação do Instituto (regionalização, relações inter-regionais) e a reforma das estruturas (deixar ir / deixar chegar) promovendo a liderança e a corresponsabilidade em todos os níveis. | Continuar explorando formas de gestão, animação e governo que nos permitam ser e sentir-nos um corpo global. | Coordenação interna. Fortalecer a coordenação dos diversos secretariados da Administração Geral a serviço da vida e missão maristas. Articulação regional. Desenvolver a regionalização como meio para gerar maior sentido global, colaboração inter-regional e estabelecer mecanismos e estruturas para seu acompanhamento. Vitalidade das Unidades Administrativas. Criar ou recriar estruturas a serviço da vida e da |

| | | |
|--|--|---|
| | | missão Marista (por exemplo, Reestruturação de Unidades Administrativas, mapa marista, novo organograma...). |
| Instituir as iniciativas formativas necessárias para desenvolver as habilidades que se requerem nas distintas funções de serviço num Instituto global. | Promover uma liderança de serviço aberto e capacitado para atender as realidades emergentes de nosso Instituto e do mundo. | Formação de lideranças. Identificar, desenvolver e patrocinar programas para a preparação de líderes para a missão (educação, evangelização, direitos das crianças, governo e gestão etc.). Incluir a formação para a mudança e desenvolvimento de habilidades e competências sociais, de habilidades interculturais (nas Regiões, Rede de universidades ou outros facilitadores). |

Fonte: O autor (2020), com base em Instituto dos Irmãos Maristas de Champagnat (2018)

Ao analisar o Programa Estratégico 3, é possível perceber-se que o modelo de governança, liderança, gestão e comunicação que o Instituto Marista passa a adotar/fortalecer a partir do XXII Capítulo Geral prima pela inovação, pelo estabelecimento e fortalecimento de alianças em educação, evangelização e solidariedade, superando fronteiras geográficas e existenciais e projetando a missão marista na sociedade.

Na mensagem final do Capítulo, os Irmãos e leigos capitulares afirmam que, para garantir a vitalidade e viabilidade da vida e missão marista nos tempos atuais, é preciso caminhar como família global. Esta afirmação pressupõe abandonar modelos anteriores que consideravam o Instituto como global apenas por estar presente em muitos países, sem constituir um “corpo global” devido a sua atuação local isolada, pouco articulada, pouco internacionalizada e pouco interdisciplinar. “Corpo” refere-se a um organismo vivo em que as partes têm independência, mas, ao mesmo tempo, dependem do todo.

Assumir o compromisso de caminhar como família global é uma busca constante para atender as exigências do mundo contemporâneo, globalizado e em constante transformação. Assim, o Instituto Marista tem como intenção potencializar a articulação em Redes, como é o caso da Rede de Universidades, Rede de Educação Básica, Rede de Juventudes, Rede de Solidariedade e áreas onde é potencialmente possível gerar mais sinergia, ganho de escala e

integração. Considerando o contexto atual, as Unidades Administrativas são convidadas a trabalhar conjuntamente.

Os Programas e projetos assumidos após o XXII Capítulo Geral são resultados de reflexões que vêm das diferentes estruturas do mundo marista e que, conscientes das necessidades emergentes do mundo globalizado, afirmam que “[...] a interdependência, mais que o isolamento ou a independência, deve ser a nova normalidade [...]” (INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS, 2017). Dessa forma, todas as Províncias/Unidades Administrativas serão testemunho de unidade e esperança. “[...] É com tal dinamismo que promovemos o diálogo entre fé e razão, em busca de uma síntese de sentido que responda aos mais profundos questionamentos humanos e que promova sociedades mais justas e pacíficas.” (INCERTI *et al.*, 2017, p. 19).

Na mesma mensagem final deixada pelos Irmãos e Leigos Capitulares (INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS, 2017), são apresentados alguns apelos que servem de direção e ponto de atenção para as unidades maristas no mundo. Além da necessidade de caminhar como família global, os desafios dizem respeito à identidade e valores, com atuação e protagonismo das pessoas, no compromisso de responder aos apelos discernidos frente aos cenários da missão marista, conjugando tradição e inovação.

4.3 REDE INTERNACIONAL MARISTA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR: SUA HISTÓRIA E CONSTITUIÇÃO

São Marcelino Champagnat iniciou a obra Marista no início do século XIX. As pequenas escolas da obra, estabelecidas junto às paróquias nas modestas comunidades do interior da França, aumentaram rapidamente, o que demonstrou o sucesso da missão dos Irmãos que vieram a constituir o Instituto dos Irmãos Maristas das Escolas (F.M.S. – *Fratres Maristæ a Scholis*). Logo depois, a missão *ad gentes* ampliou-se e os Irmãos Maristas espalharam-se por muitos países realizando o seu trabalho educacional, tanto em escolas próprias quanto atuando em outras instituições (LANFREY, 2011).

No início do século XX, com o estabelecimento da Educação Marista na educação básica, surge, segundo Lanfrey (2011), a necessidade de ampliar as possibilidades da formação marista. Cresce o desejo de estender as atividades para o nível superior e surgem alguns cursos para atender a essa demanda identificada principalmente entre alunos que concluíam seus estudos secundários em escolas maristas e desejam continuar a estudar nesse ambiente. Um exemplo típico desse movimento acontece no Colégio Nossa Senhora do Rosário, situado na

cidade de Porto Alegre, Brasil. Um movimento de alunos, de pais e da própria comunidade faz com que se estabeleçam alguns cursos de nível superior que, com o passar do tempo e por circunstâncias próprias da comunidade, constituem a Universidade Católica do Rio Grande do Sul (08.12.1948). Passados alguns anos, com o crescimento e a importância da Instituição, esta recebe o reconhecimento da Santa Sé, (07.03.1951) tornando-se a atual Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, PUCRS.

Assim como a PUCRS, outras Instituições de Educação Superior surgem ao longo do século XX em outros países, cada uma com suas características, mas tendo todas em comum os fundamentos e a inspiração na pedagogia e no carisma marista. Porém, essas IES, mesmo estando ligadas pelo carisma marista e tendo, de alguma forma, a inserção do trabalho de Irmãos e leigos maristas, não possuem qualquer elo de conexão que represente uma coordenação de propósitos ou trabalhos em conjunto.

As instituições vão se formando dentro das unidades administrativas e caminhando de forma isolada, a partir também de um contexto de época. Atualmente, atentos às exigências dos novos cenários da globalização, cresce a necessidade de caminhada em conjunto e de articulação em rede, como estratégia de força, sinergia e colaboração. Ao mesmo tempo, a internacionalização da educação superior, inerente às instituições, poderá fortalecer-se por meio de ações conjuntas, intencionais, entre as IES.

Nas atas do XXI Capítulo Geral do Instituto Marista, realizado em 2009, encontram-se registros que apontaram para esse horizonte: “Um dos resultados dos últimos Capítulos gerais, que atraiu a atenção de muitos, foi a recomendação dos membros do Capítulo de 1993 para que o Instituto empreendesse alguma forma de reestruturação, sobretudo nas regiões onde a vitalidade e a viabilidade eram incertas.” (INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS, 2010, p. 197). Enfatizam ainda que “O mundo novo do qual falamos torna-se cada vez mais internacional e multicultural.” (INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS, 2010, p. 197).

De acordo com atas e registros analisados de reuniões entre as universidades, é possível afirmar que, historicamente, as Universidades Maristas nasciam e se desenvolviam sem a intenção de estabelecer conexões institucionais amplas. Além disso, as diferenças de tamanho e de agendas próprias das IES eram fatores que não propiciavam o estabelecimento de vínculos sólidos e ações em conjunto, fazendo com que cada instituição evoluísse a sua maneira. Apesar do número de IES maristas ultrapassar duas dezenas, é possível observar uma grande diversidade em termos de posicionamento, nicho de mercado, estrutura e planejamento. Não obstante o fato de terem em comum o carisma marista e o espírito acadêmico, parece haver

entre as IES maristas um distanciamento e um desconhecimento da existência desse conjunto de instituições que operam dentro da mesma missão.

Um dos princípios do XXI Capítulo Geral, realizado em 2009, convidava os maristas a viver o mundo globalizado de hoje na perspectiva do multiculturalismo e de um horizonte internacional (INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS, 2010, p. 64). Essa perspectiva é desenvolvida em diversos documentos posteriores à referida assembleia, como o Projeto Educativo do Brasil Marista, no qual afirma que “[...] a missão educativa marista responde aos desafios do multiculturalismo, das desigualdades, das diferenças [...] que exigem uma pluralidade de perspectivas e experiências tanto em âmbito transcultural quanto internacional.” (UNIÃO MARISTA DO BRASIL, 2010, p. 33).

No início do século XXI, passa a ocorrer uma maior articulação entre as IES maristas, resultado das inevitáveis mudanças e possibilidades geradas pelo avanço do mundo globalizado e pelo estabelecimento de novas bases, tanto acadêmicas quanto de gestão, advindas de diretrizes e reflexões do próprio Instituto Marista, afetando de diferentes maneiras as IES. O XXI Capítulo Geral desperta para uma articulação entre as unidades administrativas ao propor o desenvolvimento de estruturas “[...] para coordenar, orientar as redes da missão marista em todo o mundo.” (INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS, 2010, p. 65).

Novos desafios surgem e com eles a busca por soluções que permitam a evolução das instituições. Dentro deste cenário, surge a iniciativa de reunir representantes das diferentes IES maristas ao redor do mundo para conversar e partilhar experiências. O primeiro encontro ocorreu em 2004 no campus da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), na cidade de Curitiba, Brasil (REDE MARISTA INTERNACIONAL DE INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR, 2010). A partir desse encontro, foi estabelecido que, a cada dois anos, novos encontros de alinhamento e fortalecimento ocorreriam. No 8º Encontro de Representantes de Instituições Maristas de Ensino Superior, ocorrido em 2019, na cidade de Lima, Peru, o Vigário Geral Marista, salientou:

A educação superior marista ocupou e está ocupando uma posição cada vez mais sólida na globalidade da missão marista no mundo. Sua relevância alcança notoriedade pela diversidade que representa, tanto pela sua distribuição geográfica como na diferenciação do seu desenvolvimento. Esta é uma riqueza importante que oferece estilos diferentes de atenção aos nossos jovens, aos nossos serviços à sociedade e à Igreja. Precisa de uma abordagem diferente daquela dada à educação primária e secundária. Entenda-se isso como uma adaptação nos processos, metodologia, objetivos, propostas educativas e evangelizadoras de acordo com as

necessidades dos destinatários e às características próprias da natureza das instituições de educação superior.⁴

Mesmo sendo uma caminhada tímida e com poucos elementos ou projetos em comum, como vê-se a seguir, a Rede vem construindo itinerários, e a tese tem o propósito de contribuir para a articulação das instituições. No tópico seguinte, os registros dos encontros realizados pelos representantes das IES maristas servirão de ponto referencial para consolidar as proposições e ações do que passou a se denominar de Rede Internacional Marista de Educação Superior.

4.3.1 Histórico da Rede Internacional Marista de Educação Superior

A Rede Internacional Marista de Educação Superior (RIMES) nasceu e se desenvolveu em contextos e ações que serão apresentados a seguir, por meio da análise de relatos, registros, atas de encontros, documentos dos diferentes comitês executivos, os quais descrevem a organização da Rede em diferentes momentos de sua história (INCERTI *et al.*, 2017; IRMÃOS MARISTAS DAS ESCOLAS, 2010; INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS, 2017, COMISSIÓN INTERNACIONAL MARISTA DE EDUCACIÓN, 1998; INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS DE CHAMPAGNAT, 2018). A partir de encontros com gestores das Universidades Maristas, foi-se compondo a ideia da constituição de uma estrutura de organização em rede. É possível afirmar que a constituição de rede, em caráter informal, tem nos encontros bianuais entre os líderes das IES, sua maior estratégia.

a) 2004 – 2006: conhecer-se

Em novembro de 2004, representantes de 21 IES maristas realizaram o 1º Encontro, cujo foco era proporcionar que cada instituição fizesse a sua apresentação para as demais, permitindo que o grupo tomasse conhecimento das características acadêmicas e de gestão das diferentes realidades. Naquela época, as IES do grupo atendiam 116.000 alunos e contavam com 15.500 colaboradores (professores e técnicos) que atuavam em 422 cursos distribuídos em 39 *campi*.

Os participantes reuniram-se em grupos de trabalho, cujos temas foram o estabelecimento de uma estrutura de coordenação e de apoio entre as

⁴ Informação verbal obtida do Ir. Luis Carlos Gutierrez, na abertura da 8ª Assembleia da RIMES, na cidade de Lima, em 4 de abril de 2019.

instituições, a reflexão sobre os princípios pedagógicos maristas na educação superior e a possibilidade de compartilhamento de novas tecnologias de comunicação.

b) 2006 – 2008: a Rede, uma possibilidade

Reunidos em Guadalajara, México, os representantes das IES maristas realizaram o 2º Encontro, em 2006. Os temas principais dos debates foram a possibilidade da criação de uma rede de IES maristas, a elaboração de um documento sobre a missão marista na educação superior e a probabilidade de oferecer um serviço de formação marista aberto a todo o Instituto.

Como resultado do encontro, foram nomeadas algumas Comissões para executar as seguintes tarefas:

- preparar os estatutos para a constituir uma futura Rede de Instituições Maristas de Educação Superior;
- concluir a elaboração do documento “Missão Marista na Educação Superior”;
- estudar formas de colaboração entre as diferentes IES;
- propor maneiras de trabalho conjunto por meio de tecnologias de informação.

c) 2008-2010: a Rede, uma construção

As cidades de Salamanca e de Alcalá de Henares, na Espanha, receberam o 3º Encontro de representantes em 2008, quando foi dada continuidade ao trabalho de estabelecimento das bases para que a Rede se tornasse realidade. Foi constituído um Conselho com o objetivo específico de criar um marco normativo para a atuação da Rede.

Os representantes propuseram que fosse organizada uma base de dados para consolidar os planos de estudo dos diferentes cursos e diplomações das IES com o objetivo de favorecer a mobilidade de estudantes entre as instituições da Rede. Esses dados seriam acessíveis por meio da *web* como modo de difundir as informações e facilitar a mobilidade, estimulando o intercâmbio institucional. Outra ação seria o estabelecimento de um curso de pós-graduação com foco na missão, na visão e nos princípios educativos maristas.

Nesse encontro foi apresentado e aprovado o documento “Missão Marista na Educação Superior”, publicado em 2010;

- d) 2010-2012: o intercâmbio de estudantes
- Realizado em Porto Alegre, Brasil, o 4º Encontro, em 2010, teve como foco principal a mobilidade estudantil dentro da Rede. Os participantes discutiram as possibilidades e os mecanismos para que o intercâmbio de estudantes tivesse maior intensidade entre as IES maristas. Nesse encontro também foi aprovada a minuta dos Estatutos da Rede.
- e) 2012-2014: um marco constitutivo
- O 5º Encontro, em 2012, ocorrido na Cidade do México, teve como ponto principal a constituição formal da “*Red Internacional de Instituciones de Educación Superior*”. A Ata de constituição e os Estatutos da Rede foram lavrados e registrados no Escritório Notarial 117 do Distrito Federal do México. A partir dos Estatutos, foi proposta a criação de um Secretariado Permanente para a Rede.
- Outro tema tratado pelos participantes foi o estabelecimento de acordos de intercâmbio de estudantes, professores e técnicos administrativos entre as IES, facilitados pela criação de uma plataforma na internet. Também foi aprovada a logomarca da Rede e a inserção de uma página no portal *champagnat.org/edu*.
- f) 2014-2016: IES Maristas – Encontros em torno do fogo
- Com o lema “Encontro em torno do fogo”, os representantes de 23 IES maristas reuniram-se no 6º Encontro, que se realizou em Koronadal, Filipinas, em 2014. O tema das discussões foi a forma de como promover a compreensão da Missão Marista na Educação Superior frente ao futuro. Foram apresentados projetos para a criação de um curso em Direitos da Infância e para o compartilhamento de dados estatísticos sobre a Rede.
- O estabelecimento de estrutura para o Secretariado Permanente foi discutido, bem como foi aprovada a criação de um Secretariado Provisório a ser vinculado à Universidade Marcelino Champagnat, no Peru.
- g) 2016-2018: a Rede à luz do Bicentenário Marista
- Em 2016, em Poughkeepsie, EUA, realizou-se o 7º Encontro de representantes da Rede. Os debates e reflexões foram pautados no projeto Novos Modelos para o Instituto e na inserção da IES maristas na preparação do Bicentenário Marista.

h) 2018-2020: construindo pontes em um mundo fragmentado

O 8º Encontro de representantes da Rede ocorreu em Lima, Peru, em 2019. Nesse encontro os participantes demonstraram o desejo de mudanças que resultassem na ampliação da internacionalização das IES. Para os participantes, a história de 16 anos da Rede já possibilitaria passos mais audaciosos, sinalizando para o desenvolvimento de mecanismos de estruturação da Rede para além dos encontros bianuais. Foi expressa a necessidade do desenvolvimento de um modelo de organização em rede, a partir da estratégia estabelecida e de projetos, de curto, médio e longo prazos.

A assembleia discorreu sobre a necessidade de estudos acerca da estrutura da Rede, orientando para que, embora mínima, a estrutura contemplasse a contratação de um secretário executivo para atuar na articulação dos projetos estabelecidos pela Rede.

i) 2020-2021: estratégia da Rede e modelo de organização em rede

No ano de 2020, o mundo foi marcado pela COVID-19, colocando assim as pessoas e as instituições em quarentena. As Instituições Maristas de Educação Superior foram impactadas fortemente pela pandemia, em especial pelos desafios pedagógicos que se apresentaram e pelos desafios relacionados à sustentabilidade. Se a pandemia trouxe desafios, ao mesmo tempo revelou oportunidades e proporcionou o maior uso das tecnologias.

Diante da impossibilidade de realização da IX assembleia em formato presencial, o evento foi realizado em 2021 em formato *online*, contando com a participação dos assessores, o Professor Franciso Marmolejo, do banco mundial, e o Professor Alsones Balestrin, da Unisinos. A temática debatida tratou do futuro da educação superior frente ao contexto da COVID-19, que, na maioria dos países, persistiu fortemente até o primeiro trimestre de 2022. A assembleia permitiu, também, um momento formativo acerca da temática das redes, com alinhamento de conceitos introdutórios sobre o tema e com posterior participação das IES na pesquisa, que será descrita no capítulo seis. Na oportunidade, foi apresentado e aprovado o plano de trabalho do comitê executivo, que se propõe a desenhar, à luz das pesquisas e dos diagnósticos, o Plano estratégico da Rede de IES, estabelecer uma estrutura de organização em rede, e executar as formações, em formato virtual (webinar) para o ano de 2021.

Ao mesmo tempo, os anos 2020 e 2021 motivaram uma série de encontros virtuais, nos quais foram debatidos temas e apresentadas experiências de sucesso nas seguintes perspectivas:

modelo pedagógico para ensino remoto, observatório e pesquisas em Juventudes, Pastoral e o Pacto educativo global, inovação e desenvolvimento no contexto das IES maristas, internacionalização da educação superior nas IES maristas.

Contando com a presença do governo geral, a assembleia renomeou o atual comitê executivo por mais um ano e ficou definido que a décima assembleia da Rede ocorreria no ano seguinte, em 2022, em formato presencial, em Porto Alegre, Brasil.

No quadro 14, são elencados os eventos e iniciativas que marcaram o desenvolvimento e constituição da Rede.

Quadro 14 – Desenvolvimento e constituição da RIMES

| Mês | Ano | O que | Local |
|------------|------------|---|---|
| Novembro | 2004 | 1º Encontro de Representantes de Instituições Maristas de Ensino Superior | Porto Alegre, Brasil |
| Novembro | 2006 | 2º Encontro de Representantes de Instituições Maristas de Ensino Superior | Guadalajara, México |
| Novembro | 2008 | 3º Encontro de Representantes de Instituições Maristas de Ensino Superior | Salamanca, Espanha |
| Julho | 2010 | Publicação: Missão Marista na Educação Superior | Roma, Itália |
| Outubro | 2010 | 4º Encontro de Representantes de Instituições Maristas de Ensino Superior | Porto Alegre, Brasil |
| Outubro | 2010 | Aprovação dos Estatutos da Rede | Porto Alegre, Brasil |
| Outubro | 2012 | 5º Encontro de Representantes de Instituições Maristas de Ensino Superior | Cidade do México, México |
| Outubro | 2012 | Assinatura da Ata de Constituição da Rede Internacional Marista de Ensino Superior (RIMES) | Cidade do México, México |
| Outubro | 2012 | Assinatura de convênios para o intercâmbio de alunos, professores e técnicos entre as Instituições de Ensino Superior da Rede | Cidade do México, México |
| Outubro | 2012 | Estabelecimento de website da Rede | Roma, Itália |
| Outubro | 2014 | 6º Encontro de Representantes de Instituições Maristas de Ensino Superior | Koronadal, Filipinas |
| Outubro | 2014 | Criação da Secretaria provisória da Rede | Lima, Peru |
| Julho | 2016 | 7º Encontro de Representantes de Instituições Maristas de Ensino Superior | Poughkeepsie, Estados Unidos da América |
| Abril | 2019 | 8º Encontro de Representantes de Instituições Maristas de Ensino Superior | Lima, Peru |
| Maio | 2020 | Webinar: enfrentamento da pandemia, compartilhando boas práticas entre as IES | Porto Alegre, Brasil (Formato virtual) |

| | | | |
|------|------|---|--|
| Maio | 2021 | 9º Encontro de Representantes de Instituições Maristas de Ensino Superior | Porto Alegre, Brasil (Formato virtual) |
|------|------|---|--|

Fonte: O autor (2021)

4.3.2 Contextos, cenários e desafios

A partir de relatórios, documentos e informações obtidas por meio do comitê executivo (INCERTI *et al.* (2017); IRMÃOS MARISTAS DAS ESCOLAS (2010); INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS (2017), COMISSIÓN INTERNACIONAL MARISTA DE EDUCACIÓN (1998); INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS DE CHAMPAGNAT, 2018), bem como no *site* da Rede (MARISTS OF CHAMPAGNAT, 2020), este subcapítulo tem a pretensão de apresentar a realidade da Rede Internacional Marista de Educação Superior. Assim, descreverá o perfil das instituições que integram a Rede, bem como, sinalizará possibilidades e desafios. Os números aqui apresentados foram obtidos por um levantamento de informações realizado pelo Comitê executivo⁵, podendo haver variações, posto que tomam por base as respostas de questionários endereçados às instituições. O comitê executivo se constitui como a instância executiva da rede, sendo eleito em assembleia a cada dois anos, de acordo com o estatuto vigente.

O quadro 15 apresenta o número de Instituições que integram a RIMES, de acordo com os diferentes países.

Quadro 15 – Instituições participantes da RIMES

| País | Número de Instituições |
|--------------------------------|------------------------|
| Argentina | 2 |
| Austrália | 1 |
| Brasil | 7 |
| Espanha | 2 |
| Estados Unidos da América | 1 |
| Filipinas | 3 |
| México | 6 |
| Nigéria | 1 |
| Peru | 1 |
| Quênia | 1 |
| República Democrática do Congo | 1 |
| Timor-Leste | 1 |

Fonte: O autor (2020)

⁵ Pesquisa realizada pelo comitê executivo, entre dezembro de 2019 e janeiro de 2020, com as Instituições que compõem a RIMES. Das 27 instituições integrantes da Rede, 25 responderam ao questionário.

No mapa 6, é apresentada a localização geográfica das universidades participantes da RIMES, evidenciando não apenas a amplitude da Rede, mas também alguns pontos de maior concentração, como no México e nas Filipinas (em número de instituições) e no Sul do Brasil e na Austrália (em número de alunos).

Mapa 6 - Distribuição geográfica por densidade de número de alunos



Fonte: O autor (2020), com base em informações do comitê executivo da RIMES

Os dados apurados pelo comitê executivo sinalizam que as Instituições de Ensino Superior Maristas mais antigas têm entre 50 a 73 anos e as mais novas surgiram nas últimas quatro décadas.

A relação estabelecida entre as instituições participantes da RIMES é pouco efetiva, restringindo-se praticamente aos encontros bianuais com partilha de boas práticas. Em recente levantamento de dados realizado pelo comitê executivo, constatou-se que poucas são as instituições que apresentam convênios com outras universidades da Rede. Foram identificados 25 convênios entre 14 instituições. Analisando-se a distribuição geográfica desses convênios, verifica-se grande concentração no México (convênio estabelecidos tanto entre as instituições do próprio país quanto entre estas com instituições dos demais países), havendo poucas relações com a Espanha e com os países da Oceania. Nos continentes Africano e Asiático, não há convênios entre as instituições Maristas. O documento da Igreja, homologado pelo Papa Francisco, denominado *Veritatis Gaudium* (FRANCISCO, 2018, p. 29), menciona a importância dos acordos e convênios internacionais e a criação e o fortalecimento das redes para favorecer e facilitar o surgimento de centros especializados como, também, para

oportunizar a mobilidade de investigadores. O mapa a seguir apresenta a distribuição geográfica e os convênios estabelecidos.

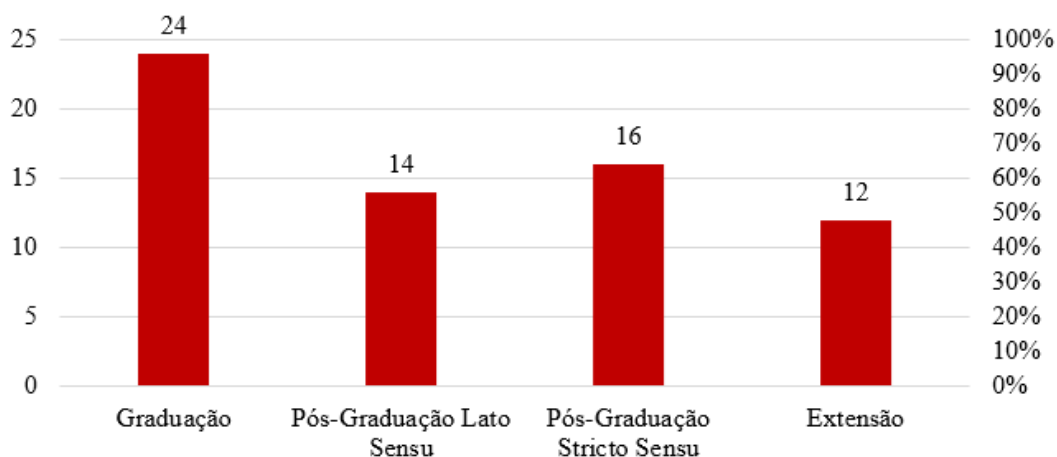
Mapa 7 – Distribuição geográfica e rede de convênios no primeiro semestre de 2020



Fonte: O autor (2020), com base em informações do comitê executivo da RIMES

Ainda de acordo com o levantamento realizado pelo comitê executivo, a Rede tem atualmente mais de 150 mil alunos em todos os níveis de ensino, havendo 13 instituições com menos de mil alunos, 5 instituições que têm entre mil e cinco mil alunos, e 5 instituições com mais de cinco mil alunos. Estes alunos estão divididos em três níveis de ensino: graduação, pós-graduação lato sensu, pós-graduação stricto sensu. Além disso, há uma forte relação das instituições com a comunidade, por meio de projetos de extensão. No gráfico 1, estão indicados os números de Instituições de acordo com os níveis de Ensino Superior oferecidos.

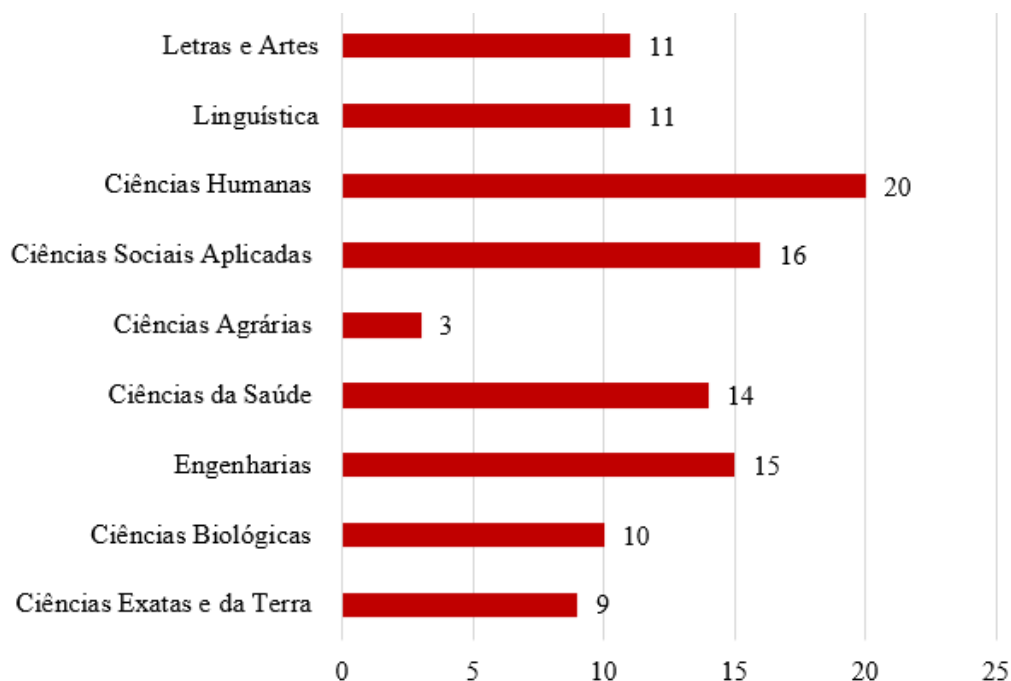
Gráfico 1 – Número de Instituições por níveis de Ensino Superior oferecidos



Fonte: O autor (2020), com base em informações do comitê executivo da RIMES

De acordo com as áreas do conhecimento, é dado destaque à atuação das Instituições da Rede na área de Humanidades, Ciências Sociais Aplicadas e Engenharias: um grande número de Instituições da Rede contempla essas três áreas.

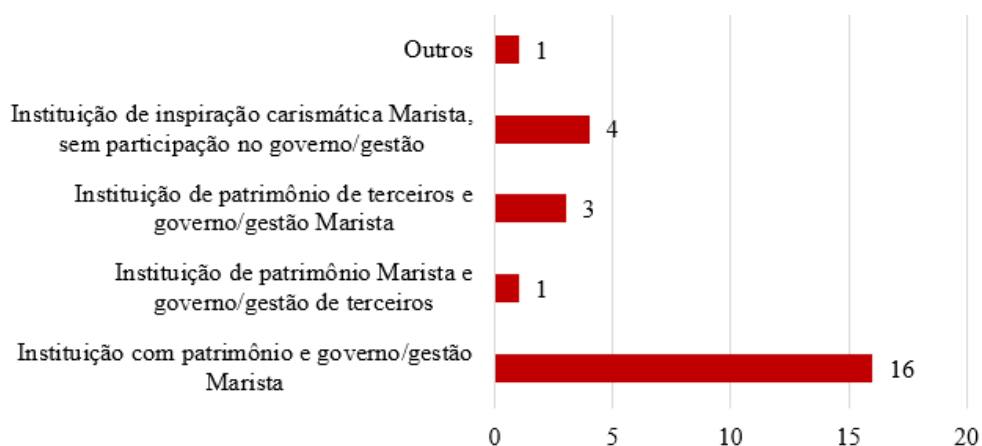
Gráfico 2 – Número de Instituições pelas áreas do conhecimento



Fonte: O autor (2020), com base em informações do comitê executivo da RIMES

Outro ponto a ser considerado diz respeito à governança e à gestão das IES. A atuação marista, quanto a este item, está representada no gráfico a seguir:

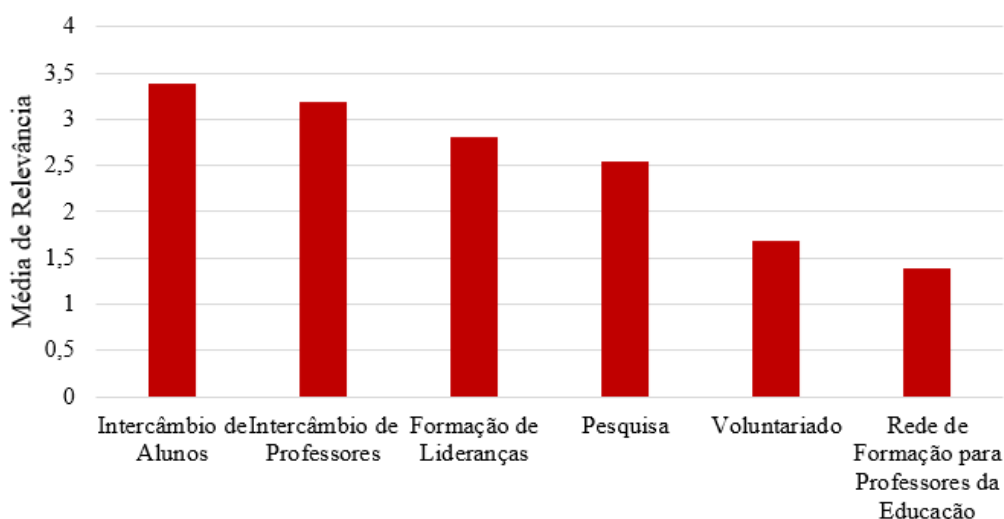
Gráfico 3 – Configuração dos modelos de governo das IES



Fonte: O autor (2020), com base em informações do comitê executivo da RIMES

Quando perguntadas pelo comitê executivo sobre perspectivas de internacionalização, a grande maioria das instituições participantes da RIMES sinaliza para a importância e necessidade de criação de projetos que viabilizem a Rede. Sobre os projetos mais benéficos para cada instituição, apresenta-se o gráfico:

Gráfico 4 – Projetos em rede apoiados pelas instituições



Fonte: O autor (2020), com base em informações do comitê executivo da RIMES⁶

É nítida a diversidade encontrada entre as instituições pertencentes à Rede. Trata-se da diversidade de tamanho, estrutura, posicionamento, atuação, representando um arcabouço complexo para estabelecer-se um modelo de rede, mas representando também um grande potencial de sinergia e de colaboração entre as instituições partícipes da Rede. Com base nos dados coletados, percebem-se diferenças tanto no âmbito acadêmico (áreas do conhecimento) quanto no âmbito administrativo (atuação marista na gestão). Essa diversidade é benéfica a partir do momento em que as IES da Rede compartilham suas experiências e seus desafios.

4.4 EDUCAÇÃO SUPERIOR NA PERSPECTIVA DOS DOCUMENTOS DA IGREJA CATÓLICA E DO INSTITUTO MARISTA

As Instituições católicas de Educação Superior nascem de uma relação muito estreita entre Estado e Igreja, que garantia, ao longo da história, um amplo debate de ideias. No entanto, o fato de a Igreja ter as próprias universidades surge, entre outros motivos, da necessidade da

⁶ Dados coletados em 2019 e início de 2020, antes da pandemia de COVID-19.

pesquisa para as áreas teológicas. As primeiras Universidades católicas na Europa surgem nos primórdios do século XIX, e mais tarde, em outros continentes.

O concílio Vaticano II (1962-1965) expressou a necessidade de diálogo entre fé e ciência e afirmou, sobretudo, a importância da qualidade para as Universidades confessionais. A Igreja reconhece a ciência como espaço prioritário para resolução de problemas complexos da sociedade. A partir do Concílio Vaticano II, as IES passam a compreender com mais força que a diversidade de conhecimento e de sujeitos pode trazer dificuldades e tensões, mas especialmente oportunidades e diálogos promissores (INCERTI *et al.*, 2017, p. 19). A preocupação com a educação integral e a responsabilidade ética e social das instituições católicas com atitude crítica diante da realidade revelam o sentido da unidade e universalidade da pessoa e sua relação com a transcendência (JOÃO PAULO II, 1990).

“Nascida do coração da Igreja, a Educação Superior Católica insere-se no sulco da tradição que remonta à própria origem da universidade como instituição e revelou-se sempre um centro incomparável de criatividade e de irradiação do saber para o bem da humanidade.” (JOÃO PAULO II, 2014, p. 5). O documento do Papa Francisco, *Veritatis Gaudium* (2018, p. 76), afirma que a universidade nasce junto a Catedrais e Mosteiros e posteriormente expande-se, contribuindo para o desenvolvimento da sociedade civil como espaço privilegiado de formação, em diferentes partes do mundo. O Concílio Vaticano II já afirmava que “o futuro da sociedade e da mesma Igreja está intimamente ligado com o bom aproveitamento intelectual dos jovens dados aos estudos superiores” (Concílio Ecumênico Vaticano II, Declaração sobre a Educação cristã *Gravissimum Educationis*, n.10: AAS 58, 1966, p. 737 *apud* FRANCISCO, 2018, p. 77).

Dois documentos sobre o tema revelam-se igualmente importantes: trata-se do documento “Universidades Católicas”, do Papa João Paulo II (2014), e do documento “*Veritatis Gaudium*”, do Papa Francisco (2018). Da mesma forma, nos últimos 15 anos, a Educação Superior Marista tem demonstrado grande importância em nível de Instituto Marista, a partir da constituição da Rede Marista de Instituições de Educação Superior, em 2004, como referendado em dois documentos, a saber, “Missão Marista na Educação Superior” (REDE MARISTA INTERNACIONAL DE INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR, 2010) e “Ação Evangelizadora Marista na Educação Superior” (INCERTI *et al.*, 2017), ambos elaborados pela RIMES, apresentando diretrizes e conceitos para a Educação Superior Marista.

O Instituto Marista nasce vocacionado para atuar especialmente com crianças e jovens por meio da educação formal e não formal (UNIÃO MARISTA DO BRASIL, 2010). Com a expansão do Instituto, desde a França até outros países e continentes, surgem necessidades que

levaram os Maristas a atuar também na Educação Superior, além da Educação Básica. A atenção à Educação Superior origina-se a partir das necessidades locais, pois em muitos países o acesso à Educação Superior era restrito e, portanto, junto às escolas Maristas, nascem os centros universitários.

Atualmente, a Educação Superior assume lugar de prioridade dentro do Instituto Marista, principalmente por sua interface com a internacionalização, diante das diretrizes assumidas pela Instituição Marista como “Família global”.

Hoje, o conhecimento assumiu papel de destaque, pois a humanidade vive uma era de extraordinários avanços científicos e tecnológicos, que leva ao crescimento exponencial os níveis de conhecimento, compreensão e domínio das leis que regem o mundo e a vida. (REDE MARISTA INTERNACIONAL DE INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR, 2010, p. 15).

A Universidade Católica, segundo o Papa João Paulo II, (2014) contribui para o desenvolvimento humano mediante o ensino, a investigação e, também, os diversos serviços prestados às comunidades. “A missão fundamental da Universidade é a procura contínua da verdade, a conservação e a comunicação do saber para o bem da sociedade.” (JOÃO PAULO II, 2014, p. 26).

A Educação Superior é compreendida pela Igreja Católica e pelo Instituto Marista como espaço estratégico e prioritário de formação e humanização da sociedade pelo conhecimento, através das diferentes missões que exerce (FRANCISCO, 2018). A Educação Superior católica é convidada a assumir um protagonismo intransferível na formação para a cidadania, na socialização e gestão do conhecimento, no progresso humano, na formação para valores e desenvolvimento integral da pessoa (REDE MARISTA INTERNACIONAL DE INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR, 2010).

As Universidades Católicas sempre tiveram grande importância, especialmente pela possibilidade de respostas aos desafios e às problemáticas de cada tempo.

No mundo de hoje, caracterizado por um desenvolvimento tão rápido da ciência e da tecnologia, as tarefas da Universidade Católica assumem importância e urgência cada vez maiores. Com efeito, as descobertas científicas e tecnológicas, se por um lado comportam um enorme crescimento econômico e industrial, por outro, exigem, evidentemente, a necessária e correspondente procura dos significados, a fim de garantir que as novas descobertas sejam usadas para o bem autêntico dos indivíduos e da sociedade humana, no seu conjunto. (JOÃO PAULO II, 2014, p. 9).

A grande contribuição da Universidade Católica, além do ensino, é sua atuação na pesquisa e inovação, funções que ganham maior importância especialmente na sociedade do

conhecimento (COMISSÃO INTERPROVINCIAL DE EDUCAÇÃO MARISTA, 2003). Nesse sentido, a Universidade Católica “[...] deverá contemplar a integração do conhecimento, o diálogo entre a fé e a razão, a preocupação ética e a perspectiva teológica.” (JOÃO PAULO II, 2014, p. 16).

Os valores pedagógicos presentes na tradição marista, e que historicamente marcaram a prática educativa na educação básica, inspiram também a prática na educação superior. A formação integral motiva projetos acadêmicos voltados à formação intelectual, preparação técnico-profissional e também a uma forte base de formação humanística.

A dimensão da comunidade acadêmica para uma Universidade Marista tem seu significado nas relações que se estabelecem a partir do conceito de colegialidade, considerando o trabalho em equipe, o diálogo, o respeito, a aceitação da crítica honesta para a busca dos objetivos comuns (REDE MARISTA INTERNACIONAL DE INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR, 2010).

A nossa presença no campo do ensino superior nos oferece um contexto privilegiado para promover o diálogo entre fé e pensamento contemporâneo. Apresentamos elevados padrões acadêmicos de ensino e pesquisa, contribuindo para o progresso social e cultural, e proporcionando capacitação profissional e formação pessoal para os futuros líderes. Pelo nosso apostolado universitário, ajudamos os estudantes a integrar o seu desenvolvimento na fé com ética pessoal e sentido de justiça social. (COMISSÃO INTERPROVINCIAL DE EDUCAÇÃO MARISTA, 2003, p. 64).

O documento Missão Marista na Educação Superior (REDE MARISTA INTERNACIONAL DE INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR, 2010) aponta para a importância das redes de cooperação, pois favorecem a sintonia em âmbito local, nacional e internacional, promovem a reflexão e debate, bem como, a construção e promoção do conhecimento a fim de intervir e transformar as realidades. Ressalta ainda que a cooperação favorece intercâmbio de professores, alunos e pesquisadores por meio de redes interativas, com maior colaboração e atuação conjunta (REDE MARISTA INTERNACIONAL DE INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR, 2010).

O Documento Veritatis Gaudium evidencia a “[...] necessidade urgente de criar rede entre as várias instituições, visto o grande número de universidades católicas no mundo, gerando sinergia entre diferentes tradições culturais e países, promovendo a investigação de problemas da sociedade dos nossos tempos.” (FRANCISCO, 2018, p. 23). Além disso, tem-se nas universidades católicas a investigação científica como elemento fundamental para o avanço da sociedade e o seu “[...] desenvolvimento econômico, social e cultural, sobretudo num tempo, como o nosso, marcado por rápidas, constantes e vistosas mudanças no campo das ciências e

tecnologias.” (FRANCISCO, 2018, p. 29). A inter e a transdisciplinaridade na Instituição e entre instituições significa potencializar iniciativas de ensino e pesquisa a partir dos “pontos” de força de cada instituição; significa também uma aproximação entre os saberes, visto que, diante dos desafios contemporâneos, favorece a resolução de problemas complexos.

As Universidades Maristas, assim como as demais instituições católicas, pelas características e identidade, consideram relevante e central a pastoral universitária, justamente pela possibilidade de contribuição na formação integral do sujeito. “A pastoral universitária é aquela atividade da universidade que oferece, aos membros da própria comunidade, a ocasião de coordenar o estudo acadêmico e as atividades para-acadêmicas, com os princípios religiosos e morais, integrando, assim, a vida com a fé.” (JOÃO PAULO II, 2014, p. 30). Essa síntese realiza-se de maneira dinâmica e dialógica, perpassando os diferentes itinerários e ritmos da experiência humana dos sujeitos da Educação Superior Marista, numa abordagem interdisciplinar (INCERTI *et al.*, 2017, p. 20).

5 MÉTODO E PROCEDIMENTO

Segundo Sandrini (2015, p. 201), a palavra metodologia é derivada do grego e composta por “metá” (através de) e odós (caminhos). “Metodologia é o conjunto de aspectos de um caminho que contempla um ponto de partida, elementos do trajeto, meios utilizados e o ponto de chegada.”. A metodologia fornece ao pesquisador o conhecimento geral e as habilidades para orientar o processo de investigação, selecionar conceitos, tomar decisões, formular hipóteses, com a adoção de técnicas adequadas (THIOLLENT, 1986).

Este capítulo aborda o método da pesquisa adotada nesta investigação, explorando suas fases e etapas a serem desenvolvidas. Ao apresentar a metodologia, o capítulo apresenta os teóricos definidos para embasar todo o percurso metodológico.

5.1 MÉTODO DA PESQUISA

Esta pesquisa é orientada pelo paradigma interpretativista (GIL, 2010), pois associa-se à compreensão de um fato envolto num contexto, o que inclui o próprio pesquisador. Pela natureza dos dados e de sua análise, trata-se de uma pesquisa qualitativa, que, para Bogdan e Biklen (1999), favorece a compreensão dos comportamentos a partir da perspectiva dos sujeitos da investigação. Ainda, segundo os autores, a pesquisa qualitativa apresenta cinco tendências:

- a) a fonte direta de dados é o ambiente natural;
- b) a investigação qualitativa é descritiva;
- c) o foco do pesquisador é o processo;
- d) a análise dos dados é indutiva;
- e) o significado é vital.

O método utilizado é a pesquisa-ação, um tipo de pesquisa social com base empírica, sendo apropriada para aplicação em estudos organizacionais e para resolução de problemas coletivos (PICHETH; CASSANDRE; THIOLLENT, 2016). A metodologia de pesquisa-ação considera como fundamento teórico a participação na resolução do problema, propondo soluções.

A pesquisa-ação usa o conhecimento científico e organizacional para resolver problemas nas organizações. Para Thiollent (MICHEL, 2020), ela trata de assuntos complexos relacionados às situações cotidianas da sociedade, na maioria das vezes complexas. No campo

educacional, a pesquisa-ação tem efeito pedagógico por meio da participação. A própria ação (participação) tem sido prática em diversas concepções metodológicas na educação básica e superior (MICHEL, 2020).

De acordo com Mallmann (2015, p. 79):

A pesquisa-ação tem suas origens no movimento internacional denominado action research. Lewin (1946) utilizou o termo “pesquisa-ação” apresentando uma estrutura de etapas ordenada numa espiral cíclica ascendente de ação-reflexão-ação, que se organiza em quatro momentos sucessivos: planejamento, ação, observação e reflexão.

A origem desta metodologia se mistura com a própria experiência de Lewin que, por ser judeu, foi obrigado a deixar a Alemanha com sua família no contexto da Segunda Guerra Mundial. Sua indignação pela opressão nazista fez com que não apenas estudasse o problema, mas também participasse dele (MELO; MAIA FILHO; CHAVES, 2016). Lewin argumentava que a pesquisa social aplicada à prática deveria considerar uma atuação integrada, por meio de formulação de testes de hipóteses. Segundo Silva, Costa Filho e Brito (2014, p. 164), “[...] a pesquisa e a ação formam um todo marcado pela junção entre: (i) a teoria e a prática; (ii) o saber formal e o informal; e (iii) o abstrato e o concreto.”

No Brasil, a pesquisa-ação foi conduzida principalmente pelo sociólogo Michel Thiollent, que destaca a abrangência da pesquisa aplicada nas áreas sociais, incluindo educação e temas voltados a problemáticas organizacionais. Para ele, a pesquisa-ação é:

[...] um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. (THIOLLENT, 2011, p. 20).

Segundo Engel (2000), além da aplicação da pesquisa-ação em psicologia e ciências sociais, ela é uma metodologia também muito aplicada à área da educação, favorecendo o aprimoramento de práticas e processos pedagógicos, envolvendo especialmente professores e estudantes.

A pesquisa-ação, por meio do engajamento dos participantes e pesquisadores, objetiva promover a mudança em contextos específicos, respondendo com maior eficiência e com base em uma ação transformadora (THIOLLENT, 2011). “A pesquisa ação é uma forma de investigação-ação que utiliza técnicas de pesquisa consagradas para informar a ação que se decide tomar para melhorar a prática.” (TRIPP, 2005, p. 447). Na pesquisa-ação, as

intervenções previstas ao longo do processo e a produção do conhecimento inter-relacionam-se (TOLEDO; JACOBI, 2013).

Thiollent (2011, p. 22) apresenta alguns aspectos e características da pesquisa-ação, na perspectiva metodológica:

- a) interação entre pesquisadores e pessoas envolvidas na situação investigada.
- b) ordem de prioridade dos problemas a serem pesquisados e das soluções a serem encaminhadas sob forma de ação concreta.
- c) objeto de investigação não se apresenta pelas pessoas, mas pela situação social e pelos problemas de diferentes naturezas encontradas.
- d) resolução ou, pelo menos, esclarecimento dos problemas da situação observada.
- e) acompanhamento das decisões, das ações e de toda a atividade intencional dos atores da situação.
- f) ampliação do conhecimento dos pesquisadores e do conhecimento ou nível de consciência das pessoas envolvidas. A pesquisa não se limita a uma forma de ação (risco de ativismo).

A metodologia pesquisa-ação tem como necessária a participação das pessoas envolvidas, pois busca a transformação e a alteração da realidade social, a conscientização e a emancipação política das pessoas (SILVA; COSTA FILHO; BRITO, 2014). Para Tripp (2005), a pesquisa-ação é um tipo de investigação, um processo cíclico de aprimorar a prática através da oscilação sistemática entre ação e investigação. O autor afirma que o caráter cíclico que considera a atuação conjunta entre pesquisador e sujeitos “costura” a questão inicial até os resultados do estudo.

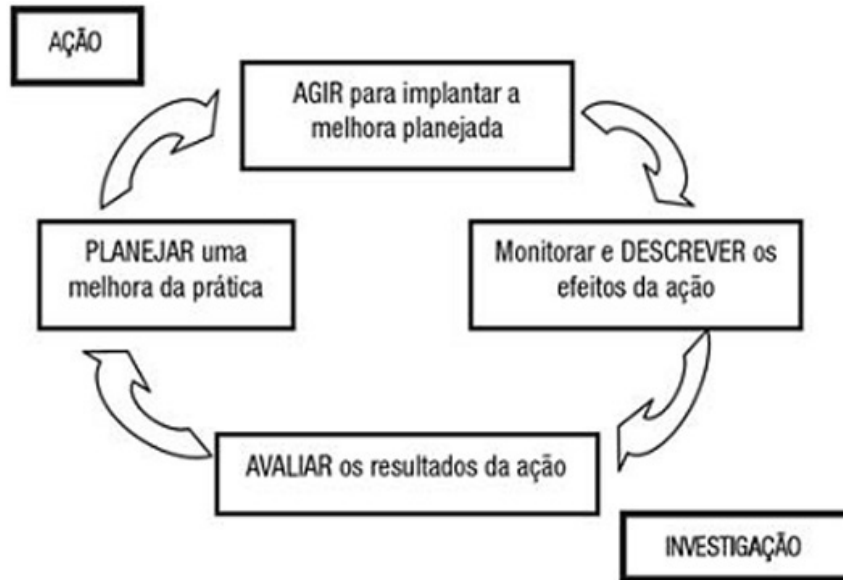
Em seus estudos seminais, Lewin (1946) apresenta três fases desenvolvidas em forma de espiral cíclico:

- a) planejamento (planning), refere-se ao conhecimento e reconhecimento da situação;
- b) ação (action);
- c) encontro de fatos (fact-finding), trata dos resultados da ação que passam a ser integrados na fase seguinte de retomada do planejamento.

Os estudos desenvolvidos por Lewin, segundo Tripp (2005), estruturam o percurso denominado de “ciclo de investigação-ação”, que consiste em planejamento, implementação,

descrição e avaliação da mudança adotada para melhorar a prática, considerando o aprendizado ao longo do processo, tanto a respeito da prática, quanto da própria investigação (TRIPP, 2005).

Diagrama 1 – Representação em quatro fases do ciclo básico da investigação-ação



Fonte: Tripp (2005, p. 446)

Para Santos, Calíope e Barros Neto (2017), a pesquisa-ação funciona por meio do processo cíclico – planejar, agir, avaliar – de interação participativa e de ação concomitante. Para Mallmann (2015, p. 79), “[...] Estudos que se apoiam nos postulados da pesquisa-ação são regidos pelas especificidades do diagnóstico, estratégias, registros, coleta de informações, técnicas, procedimentos de análise, avaliação e reflexão próprias de cada um desses quatro momentos.”. Nesse sentido, pesquisadores e participantes do projeto adquirem conhecimento ao participar da resolução de problemas. Na mesma direção, Tripp (2005), caracteriza a metodologia como problematizada, documentada, inovadora, contínua, intervencionista, compreendida e disseminada.

Segundo Santos, Calíope e Barros Neto (2017, p. 347),

A pesquisa-ação é uma estratégia de pesquisa extremamente rica, pois permite que o pesquisador explore a situação da organização antes, durante e depois da mudança, provendo-o de uma perspectiva longitudinal dificilmente encontrada com o auxílio de outras estratégias mais populares. [...] Destaca-se ainda que o resultado desta pesquisa tem duas vertentes: a mudança para a organização e a teoria para o pesquisador. Destaca-se a importância, para o pesquisador, dos processos de aprendizagem, de geração de conhecimento e de teorização provenientes da realização do projeto.

A pesquisa-ação promove mudanças à medida que redescobre conhecimentos existentes que se encontravam ausentes, emergindo dali novas possibilidades de ação e reflexão (JESUS; VIEIRA; EFFGEN, 2014). Na pesquisa-ação, as mudanças remetem à processualidade, princípio desta opção metodológica. Mallmann (2015) acrescenta que o pressuposto central da pesquisa-ação considera a produção do conhecimento pautada em interpretar, compreender e transformar a realidade sociocultural.

Para Engel (2000), a pesquisa-ação é situacional, porque parte de um diagnóstico de problema específico; é também autoavaliativa, pois avalia a intervenção ao longo do processo; e é marcada pelo caráter cíclico. Thiollent (2011) aponta que a pesquisa-ação tem dois objetivos, um prático e um de conhecimento. O objetivo prático pretende contribuir para melhor avaliar o problema central da pesquisa, com o levantamento de soluções e de ações transformadoras. O objetivo de conhecimento busca a ampliação do conhecimento de determinadas situações. Nos itens que seguem, Thiollent (2009, p. 45) apresenta também alguns dos objetivos a que o método se propõe:

- a. Coleta de informação original acerca de situações ou de atores em movimento.
- b. A concretização de conhecimentos teóricos, obtida de modo dialogado na relação entre pesquisadores e membros representativos das situações ou problemas investigados.
- c. A comparação das representações próprias aos vários interlocutores, com aspecto de cotejo entre saber formal e saber informal acerca da resolução de diversas categorias de problemas.
- d. A produção de guias ou de regras práticas para resolver os problemas e planejar as correspondentes ações.
- e. Os ensinamentos positivos ou negativos quanto à conduta da ação e suas condições de êxito.
- f. Possíveis generalizações estabelecidas a partir de várias pesquisas semelhantes e com o aprimoramento da experiência dos pesquisadores.

O lugar da teoria na pesquisa-ação é importante e necessário para a correlação entre teoria e ação. Conforme Melrose (2001, p. 161, tradução nossa), a pesquisa-ação “[...] gera teoria sobre a, na e a partir da área de prática, conectando a teoria emergente com as teorias anteriores do campo, disseminando a teoria para que outros possam dela se beneficiar.”

Thiollent (2011) afirma que o planejamento da pesquisa-ação pode ser flexível e não segue uma ordem rígida de fases. A fase inicial, denominada de exploratória, consiste em “[...] descobrir o campo de pesquisa, os interessados e suas expectativas e esclarecer um primeiro levantamento (ou “diagnóstico”) da situação, dos problemas prioritários e de eventuais ações.” (THIOLLENT, 2011, p. 56). Na fase seguinte, os sujeitos, participantes e pesquisadores, constituem um caminho que visa delimitar os objetivos da pesquisa referente aos problemas

considerados como prioridade, ao campo de observação, aos atores e ao modelo de ação considerados no processo de investigação.

É importante destacar que, neste método, o papel do pesquisador é essencial, pois como um praticante social, a partir da intervenção, verifica se um novo procedimento é eficaz ou não (ENGEL, 2000). A pesquisa-ação instiga o pesquisador a constituir, a partir do envolvimento do grupo, linhas de pensamento e de ação nos percursos para a realidade que está sendo investigada, como um caminho de dialética de dois espaços: o fazer pesquisando e o pesquisar fazendo (JESUS; VIEIRA; EFFGEN, 2014).

O pesquisador, ao adotar a pesquisa-ação como a estratégia metodológica que o conduzirá para o cerne do campo investigado, deverá ter a cautela de nutrir, com os praticantes do cotidiano, a crença na possibilidade da mudança, o diálogo constante, a solidariedade, a negociação de ideias e a possibilidade de colaboração, pois esses pressupostos são importantes para que os resultados almejados sejam alcançados. (JESUS; VIEIRA; EFFGEN, 2014, p. 783).

Para Mallmann (2015), é de suma importância o papel do pesquisador, no que concerne a aferição rigorosa quanto às interpretações realizadas ao longo do processo investigativo. De acordo com Peruzzo (2017), o pesquisador interage como membro do grupo, podendo em alguns momentos coordenar a investigação. “O pesquisador se insere no grupo pesquisado e participa de todas as suas atividades, ou seja, ele acompanha e vive intensamente a situação concreta que abriga o “objeto” – agora elevado a condição de sujeito – de sua investigação.” (PERUZZO, 2017, p. 181). As intencionalidades e propósitos da pesquisa são dialogadas e há concordância entre o pesquisador e os participantes.

De acordo com Thiollent (2011), pode ser considerado sujeito tanto o participante quanto o pesquisador que atuam de modo cooperativo e participativo, sendo corresponsáveis na construção do conhecimento e resolução dos problemas. Também é papel do pesquisador equacionar eventuais desafios na condução dos trabalhos, mantendo cautela em nutrir, com diálogo, a busca pelo consenso e colaboração (SANTOS; CALÍOPE; BARROS NETO, 2017). “Com a pesquisa-ação os pesquisadores pretendem desempenhar um papel ativo na própria realidade dos fatos observados.” (THIOLLENT, 1986, p. 16).

5.2 FASES DA PESQUISA

Pelo caráter teórico-prático, a pesquisa-ação é um movimento sistemático de questionamento, que exige coleta de informações sobre uma questão (problema de pesquisa) e análise e desenvolvimento de planos práticos para implementar mudanças efetivas. Nesse

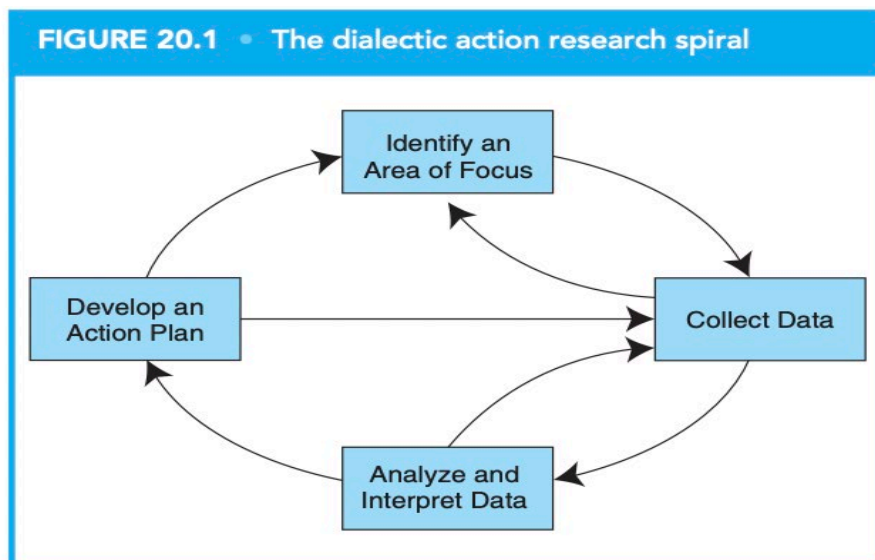
sentido, o próprio pesquisador precisa estabelecer e ter clareza de quais são os “[...] critérios para aferição da qualidade científica dos resultados obtidos na pesquisa interpretativa [...]” (COUTINHO, 2008, p. 7).

Conforme Thiollent (2011), a pesquisa-ação pode ser considerada um sistema aberto, propondo diferentes caminhos ao longo do processo. Salienta o autor que o ponto de partida é a fase exploratória e o ponto de chegada apresenta a divulgação dos resultados, mas que o intervalo poderá contar com uma multiplicidade de caminhos, em razão das diversas situações diagnosticadas ao longo do processo.

O ponto de partida foi a ausência de uma proposta de atuação em rede para a Rede Internacional Marista de Educação Superior. O ponto de chegada estabeleceu-se em torno de das seguintes entregas: definição de estratégia, estrutura de rede e processo de rede, o que compreende uma proposta de organização em rede para a RIMES. As entregas são embasadas nos conceitos do campo refletidos a partir dos estudos em internacionalização da educação superior e nas teorias de estruturação em redes. Os teóricos adotados são apresentados no capítulo três da presente investigação, especialmente na sessão 3.6, intitulada “a rede como uma nova organização”, na qual se propõe uma organização em rede a partir da definição da estratégia e a partir dela, o estabelecimento da estrutura e do processo de rede.

Gay, Mills e Airasian (c2012) propõe quatro etapas básicas da pesquisa-ação, denominada de Espiral Dialética da Pesquisa-Ação (*Dialectic Action Research Spiral*): identificação de uma área foco, coleta de dados, análise e interpretação de dados, e desenvolvimento do plano de ação.

Figura 13 – Espiral Dialética da Pesquisa-Ação (Dialectic Action Research Spiral)



Fonte: Mills (2011 *apud* GAY, MILLS, AIRASIAN, c2021, p. 513)

Como podemos ver acima, há vários autores que, ao longo dos últimos anos, em especial, aprofundaram a metodologia pesquisa-ação. Entre os autores encontramos muitas semelhanças, mas também algumas sutis diferenças, principalmente em relação às etapas percorridas ao longo da investigação, o que também decorre da especificidade do problema pesquisado.

Considerando todo o percurso de aprofundamento metodológico desde Lewin (1946), é possível afirmar que as abordagens são semelhantes, com o início da pesquisa sendo considerada como a fase exploratória, percorrendo o planejamento e execução e finalizando com a análise, síntese e avaliação. Esta pesquisa, com base nos teóricos aprofundados, definiu como base metodológica para esta investigação a obra de Thiollent (2009, 2011). Trata-se de um pesquisador consolidado em estudos sobre pesquisa-ação, sendo o mais referenciado nessa metodologia em trabalhos científicos no Brasil.

Thiollent (2009; 2011), faz referência a quatro fases da pesquisa-ação: exploratória, planejamento, execução, análise e síntese, conforme segue:

Figura 14 – Fases da pesquisa-ação



Fonte: o autor (2022) com base em Thiollent (2009; 2011)

5.2.1 Fase exploratória

Consiste em conhecer o campo da pesquisa, bem como as pessoas envolvidas e suas expectativas. Nesta fase, é estabelecido o diagnóstico da situação, os problemas imbricados e características presentes. Para Thiollent (2011), é a fase em que se busca a coleta de

informações, para posteriormente definir os itinerários e os percursos para a pesquisa. Esta etapa se propõe a uma visão ampla a partir da exploração de toda a realidade.

5.2.2 Planejamento

Esta fase caracteriza-se pelas hipóteses e/ ou diretrizes a serem fixadas para percorrer os objetivos da pesquisa. Também nesta fase é elaborado o plano de ação (THIOLLENT, 2009). Nesta etapa da pesquisa, há uma relação mais estreita e necessária com a teoria.

5.2.3 Execução

Esta é a fase que tem como foco a ação propriamente dita (THIOLLENT, 2009), sendo empreendidos esforços para engajar os participantes na busca dos objetivos e hipóteses traçadas.

5.2.4 Análise e síntese

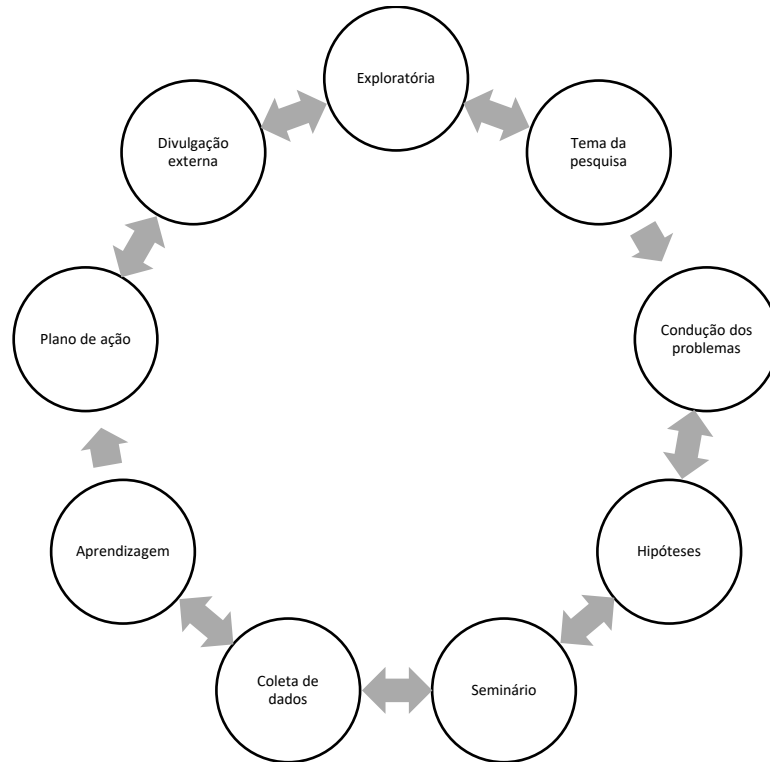
Cabe ao pesquisador, após a conclusão das etapas anteriores, debruçar-se sobre o resultado da pesquisa e sobre todo o processo. Esta é a fase que compreende a divulgação dos resultados (THIOLLENT, 2009).

É importante destacar que cada fase compreende um conjunto de ações articuladas e integradas, como encontros, reuniões, seminários, diálogos, encontro com especialistas, o saber informal dos usuários, entre outros, que visam cumprir com o estabelecido para cada etapa (THIOLLENT, 2009; 2011).

5.3 ATIVIDADES DA PESQUISA

A pesquisa-ação é compreendida por uma série de etapas que compõem as quatro macro fases. No entanto, as etapas sugeridas (THIOLLENT, 2011) podem ser adaptadas e flexíveis, considerando o contexto do problema analisado. O diagrama a seguir oferece uma compreensão sobre as etapas da pesquisa-ação, segundo Thiollent (2011):

Diagrama 2 – Diagrama das etapas da pesquisa-ação



Fonte: O autor (2021) com base em Thiollent (2011)

5.3.1 Exploratória

Explorar o campo, buscar, por meio de diferentes ações e atividades, um diagnóstico da realidade, o que é fundamental para traçar o itinerário da investigação. Nesta etapa, é essencial o estudo teórico e histórico do problema.

5.3.2 Tema da pesquisa

O aprofundamento do tema da pesquisa é discutido e aprofundado com os participantes do processo, considerando também os diagnósticos realizados na fase exploratória. O tema da pesquisa se desdobra nos problemas envolvidos, que precisam do processo investigativo. A definição do tema é importante para manter o engajamento e a participação ao longo do processo, pois este precisa também atender às expectativas dos participantes. O pesquisador tem um papel fundamental nessa etapa, buscando dar a pesquisa uma conotação teórico-conceitual (THIOLLENT, 2009).

5.3.3 Condução dos problemas

Nesta etapa, é necessária a definição da problemática que precisa ser abordada na perspectiva da sua aplicabilidade, na qual teoria e prática dialogam e propõem-se caminhos para a solução. A pesquisa-ação é participativa e objetiva realizar a pesquisa como estratégia para equacionar problemas coletivos ou institucionais (PERUZZO, 2017). Para Thiollent (1988), a pesquisa-ação refere-se à investigação social, de base empírica e de estreita relação com o objeto de análise, organizada e realizada numa relação de ação e resolução de um problema coletivo, com o qual pesquisadores e participantes estão envolvidos de forma cooperativa e participativa.

Para Thiollent (2011), o processo compreenderá a análise e delimitação da situação atual, o esboço da situação final desejada, a identificação dos problemas a serem resolvidos, o planejamento das ações relacionadas com posterior execução e a avaliação das ações e resultados.

5.3.4 Hipóteses

Na pesquisa-ação, a hipótese pode apresentar-se em formato de diretriz, traçando um percurso para alcançar os objetivos. A teoria contribui para a formulação das hipóteses e ou diretrizes, com subsídio para as próximas etapas e comprovação das hipóteses elencadas. “Uma hipótese é simplesmente definida como uma suposição formulada pelo pesquisador a respeito de possíveis soluções a um problema colocado na pesquisa, principalmente ao nível observacional.” (THIOLLENT, 2009, p. 61).

5.3.5 Seminário

O seminário configura-se como etapa importante e fundamental na pesquisa-ação. Trata-se de reuniões/encontros do pesquisador com os participantes, buscando caminhos e estratégias, com a discussão e a tomada de decisões sobre o processo investigativo (THIOLLENT, 2009). O seminário promove a discussão em torno das informações coletadas, instigando a participação de todos. Com os devidos registros em atas e outros instrumentos, o seminário é o espaço que considera o processo estabelecido em torno da problemática investigada. Para Thiollent (2009), o seminário versa sobre a problemática em foco e poderá compor grupos para estudos específicos, discutir sobre interpretações feitas, acompanhar e

avaliar as ações. Ao mesmo tempo, o autor adverte sobre a necessidade de transparência quanto a constituição e atribuições, bem como o preparo didático sobre técnicas e apresentações adotadas, com o objetivo de gerar qualidade nos insumos discutidos. O seminário poderá ser parte integrante de mais de uma das quatro macro fases, confirmando a metodologia como fluida e adaptável para cada uma das situações (THIOLLENT, 2011).

5.3.6 Coleta de dados

Esta etapa deve considerar o campo de observação, a amostragem e a representação qualitativa. É fundamental considerar a coleta dos dados à luz do objetivo principal, fazendo assim escolhas que melhor possam contribuir para a investigação. É importante a clareza de informação e a comunicação com os participantes (THIOLLENT, 2009).

5.3.7 Aprendizagem

Um dos aspectos da pesquisa-ação é o processo de aprendizagem dos participantes e do pesquisador, o que está associado ao processo de investigação (THIOLLENT, 2009). A aprendizagem se dá por meio da participação nos seminários, observações, leituras, discussões e outras estratégias. Considera-se também o saber formal e informal, de especialistas e participantes, concomitantemente.

5.3.8 Plano de ação

O Plano de ação é uma exigência fundamental para a pesquisa-ação, sendo norte para a investigação, mas podendo ser ajustado se necessário. Para Thiollent (2009), o plano de ação define os atores, sua relação com a instituição, o processo decisório, o processo de participação e a avaliação dos resultados.

5.3.9 Divulgação externa

A divulgação dos resultados é importante e fundamental, pois, a partir dela, os participantes tomam conhecimento do percurso trilhado. Não pode ser confundida com propaganda (THIOLLENT, 2009), mas como uma etapa que coloca à disposição o processo e

os resultados da pesquisa-ação, que não só contribui para o cenário investigado, como também pode inspirar outros ciclos.

5.4 CUIDADOS ÉTICOS DA PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida conforme as orientações estabelecidas pela Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016 (BRASIL, 2016), que dispõe sobre aplicação de pesquisas na área de Ciências Sociais, cujos procedimentos metodológicos visam utilizar os dados dos participantes, bem como a utilização de informações documentais. A pesquisa pautou-se nos princípios éticos embasados no respeito à dignidade e à vida, bem como à promoção da ação livre e consciente dos sujeitos da pesquisa. O desenvolvimento da pesquisa foi conduzido a partir da avaliação da Comissão Científica da Escola de Humanidades (com inscrição no SIPESQ) e do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP/PUCRS), sendo realizada na esfera da educação, em nível de *Stricto Sensu*. O projeto foi aprovado em todas as instâncias e registrado na Plataforma Brasil (Comitê de ética) mediante parecer 4.600.831. Os participantes não foram identificados. No entanto, as Instituições pesquisadas foram reveladas com a devida anuência para tal fim. Os entrevistados tiveram acesso a todas as informações dos objetivos do projeto, registrados como TCLE no instrumento de coleta de dados (Apêndice C). A Carta de anuência, assinada pelos participantes do Comitê Executivo Ampliado, encontra-se em Anexo A.

Este capítulo abordou a metodologia pesquisa-ação, definida para esta investigação, com aprofundamento das fases e etapas, exploradas a partir de Thiollent (2009; 2011). O capítulo que segue busca apresentar o percurso investigativo a partir da metodologia adotada, como suas fases, etapas e descrição das ações realizadas.

6 PERCURSOS DA PESQUISA-AÇÃO

Este capítulo, a partir dos fundamentos teóricos metodológicos da pesquisa-ação, apresenta as fases e etapas realizadas nesta tese, que objetiva construir uma proposta de organização em rede para a Rede Internacional Marista de Educação Superior.

6.1 FASE EXPLORATÓRIA

A fase exploratória é composta das seguintes etapas: Fundamentação Teórica; Tema da pesquisa; Seleção dos participantes; e Seminário 1 - Alinhamento de expectativas.

6.1.1 Etapa 1 – Fundamentação teórica

Esta etapa pretendeu sistematizar a fundamentação teórica que sustentou a investigação. Nesse sentido, à luz das teorias do campo, envolvendo a internacionalização da educação superior e das teorias das redes, buscou-se investigar referenciais teóricos, compondo a base e o fundamento para esta pesquisa, como consta nos capítulos dois e três. A fundamentação teórica nos dois campos conta com pesquisadores e referenciais amplamente legitimados.

Ao mesmo tempo, esta etapa compreendeu uma análise do cenário da educação superior em relação ao contexto da globalização. Também considerou o impacto da pandemia (COVID-19) nas instituições de educação superior, frente aos desafios e oportunidades.

Esta etapa contou com o apoio e suporte da orientadora, sendo também subsidiada por disciplinas específicas realizadas no programa de pós-graduação em educação da PUCRS e também a realização de experiência de estágio de doutorado na *Montclair State University*, nos Estados Unidos, no ano de 2018.

6.1.2 Etapa 2 – Tema da pesquisa

Esta investigação parte do seguinte problema: considerando o grande potencial da internacionalização da educação superior num contexto de mundo global, interconectado e com caminhos de estreitamento de ações, em especial, entre universidades de semelhante inspiração e identidade, qual é melhor estratégia para operá-la e fomentá-la? E, se a estratégia for a articulação em rede, qual é a melhor proposta e formato para essa organização?

Como ponto de partida para a busca de respostas ao problema apontado, a etapa dois foi composta de uma pesquisa histórica, com análise de documentos, atas, registros, relativos ao objeto de pesquisa: A Rede Internacional Marista de Educação Superior, desenvolvida no capítulo três.

A escolha da RIMES partiu da iniciativa do pesquisador e contou com a anuência e o apoio das lideranças da instituição, pois os horizontes e diretrizes desta para o presente e futuro sugerem uma maior articulação entre agentes, diferentes organismos, unidades administrativas, como potencial para o fomento e perenidade da missão em suas diferentes frentes.

Portanto, analisando os conceitos e teorias que tratam da internacionalização da educação superior e das teorias das redes, foi possível compreender as lacunas ou desafios existentes entre a teoria dos campos basilares e a realidade apresentada pela RIMES.

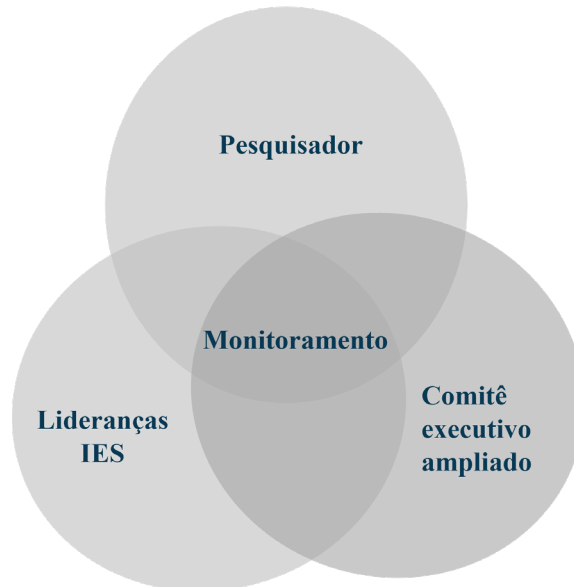
6.1.3 Etapa 3 – Seleção dos participantes

Uma das características da pesquisa-ação refere-se à intervenção na prática. Devido ao caráter intervencionista, requer-se o papel ativo dos sujeitos, pesquisador e participantes (ENGEL, 2000). A pesquisa-ação é uma experimentação real, em que os participantes têm um papel ativo e o pesquisador, um papel de intervenção consciente (PICHETH; CASSANDRE; THIOLENT, 2016). “[...] A pesquisa-ação evoca uma disposição subjetiva e social nos participantes de se deixar envolver pela vida cotidiana, pela compreensão das tensões com o coletivo e também de perceber e pensar suas possíveis rupturas.” (JESUS; VIEIRA; EFFGEN, 2014, p. 772). Trata-se do empoderamento dos sujeitos da pesquisa para a resolução de problemas.

Após a definição do tema a ser investigado e dos objetivos estabelecidos, foi realizada uma reunião com o comitê executivo da RIMES e membros do Governo Geral do Instituto Marista, para estabelecer e sugerir os participantes da investigação. O pesquisador, junto com o comitê executivo, sugeriu o engajamento de especialistas nas temáticas de internacionalização, organização em rede, inovação, comunicação. Também propôs-se a indicação de uma liderança do Governo Geral, pelo viés da abrangência da missão marista e interculturalidade. Ao mesmo tempo, entendeu-se ser fundamental a participação das lideranças das instituições. Nesse sentido, a pesquisa contou com dois grupos de participantes, que atuaram junto com o pesquisador. Para Toledo e Jacobi (2013, p. 161), “Ao investigar e agir, pesquisadores e atores sociais desenvolvem um processo de aprendizagem coletiva, já que os resultados encontrados no decorrer do processo oferecerão novos ensinamentos a todos.”. A

ilustração abaixo demonstra a atuação integrada, conjunta e articulada dos participantes da investigação.

Figura 15 – Participantes da pesquisa-ação



Fonte: o autor (2021)

É importante destacar que os dois grupos de participantes atuaram de forma conjunta e/ou segmentada, em conformidade com a atividade e os objetivos pretendidos. Os dois grupos de participantes tiveram as seguintes composições e características:

- a) Comitê executivo ampliado: O comitê executivo, eleito sempre na assembleia da RIMES, atua como organismo de gestão da rede. Foram convidados especialistas para contribuir com as demandas operacionais e estratégicas da rede; e também contribuir com o saber formal nas suas respectivas áreas. A junção do comitê executivo junto com especialistas convidados compõe o Comitê executivo ampliado. Abaixo, o quadro 16 mostra o grupo de representantes do comitê ampliado.

Quadro 16 – Caracterização dos participantes da pesquisa-ação

| Caracterização | Representação no comitê |
|---|---|
| Membro do comitê executivo eleito em assembleia | Liderança de IES representante de língua inglesa |
| Membro do comitê executivo eleito em assembleia | Liderança de IES representante de língua espanhola |
| Membro do comitê Executivo eleito em assembleia | Liderança de IES representante de língua portuguesa |
| Participante convidado | Especialista na área de internacionalização da educação superior |
| Participante convidado | Especialista na área de planejamento estratégico |
| Participante convidado | Representante da área de missão do Governo Geral do Instituto Marista |
| Participante convidado | Especialista na área de comunicação corporativa |
| Participante convidado | Especialista na área de inovação |

Fonte: O autor (2021)

- b) Lideranças das Instituições de Educação Superior: os líderes das instituições (Reitores e ou vice-reitores) foram engajados em ações que visam à reflexão em torno das grandes estratégias da rede. Em especial, destaca-se a participação deste grupo na fase de desenvolvimento da pesquisa, respondendo ao questionário aplicado e participando dos seminários, tendo o papel de reflexão, sugestão, crítica e validação das construções propostas, à luz dos estudos e diagnósticos realizados pelo comitê executivo ampliado. As lideranças das IES participaram de forma ativa e protagonista, trazendo à tona expectativas de suas instituições em relação à rede.

6.1.4 Etapa 4 - Seminário 1 - Alinhamento de expectativas

Visando engajar a todos em um processo participativo, o pesquisador, junto com o comitê executivo ampliado, propôs a realização de um seminário, envolvendo o comitê executivo ampliado e as lideranças das IES Maristas. Este seminário ocorreu durante a IX assembleia da RIMES, em formato on-line, por conta da pandemia COVID-19, e teve como

grande objetivo refletir sobre temas emergentes do cenário vigente e iniciar o processo de (re)construção da rede.

Também foi apresentado o status atual da RIMES, à luz da pesquisa bibliográfica histórica realizada pelo pesquisador. Assim sendo, buscou-se promover o alinhamento conceitual, o engajamento para o processo de construção em rede e a percepção das expectativas. O seminário contou com a assessoria do Professor Francisco Marmolejo, do Banco Mundial (Qatar), que abordou o tema “Desafios e Possibilidades em Contexto Pós Pandemia”, e o professor Alsones Balestrin (UNISINOS/Brasil), que tratou da temática “Organização em Rede para Instituições de Educação Superior”. No Apêndice A, a ata intitulada *Seminário 1* apresenta o registro do seminário.

A partir do seminário, os gestores foram motivados a participar de uma pesquisa que será detalhada na etapa oito. O encontro foi avaliado de forma positiva pelos líderes das universidades, que sugeriu que deveríamos aproveitar o momento e, concomitante à construção da proposta de organização em rede, organizar alguns encontros virtuais com objetivo de compartilhar experiências de sucesso e tratar de temas que são importantes e comuns para as instituições. Ressaltaram ainda que, diante da pandemia, um dos aprendizados que permanece e que deve ser incorporado à rede de forma intencional é o uso das tecnologias como meio de interação e construção conjunta.

Nesse sentido, o comitê executivo ampliado organizou quatro encontros formativos ao longo do ano de 2021, convidando painelistas das próprias instituições integrantes da rede. Os encontros formativos tiveram como objetivo compartilhar boas práticas, especialmente frente o cenário da pandemia, oriundas de diferentes áreas e instituições; aproximar as pessoas e instituições; e fortalecer o senso de pertencimento à rede. Com atenção para a diversidade da rede, os encontros contaram com a participação de “cases” considerando países de língua espanhola, inglesa e portuguesa. A partir dos temas sugeridos, foram organizados encontros com as seguintes temáticas: pastoral, evangelização e pacto educativo global; internacionalização e possibilidades em rede, experiências e pesquisas em observatórios e espaços juvenis; inovação e desenvolvimento na Educação Superior. No Apêndice B, intitulado *Encontros em rede*, apresenta-se o relatório com informações e registros dos encontros.

6.2 FASE DE PLANEJAMENTO

A fase de planejamento é composta das seguintes etapas: Aprendizagem; Plano de ação; Formulação de Hipóteses; e Coleta de dados.

6.2.1 Etapa 5 - Aprendizagem

A aprendizagem se constitui em um processo constante e coletivo, por parte do pesquisador e de todos os participantes na pesquisa-ação (THIOLLENT, 2009). Nesse sentido, a fase de planejamento iniciou com um encontro, no qual se tratou da realidade percebida e aprofundada sobre a rede em questão, bem como das teorias que fundamentam toda a pesquisa (internacionalização e redes).

Além disso, neste encontro, dois dos membros participantes do comitê ampliado abordaram os temas da internacionalização da educação superior e da organização em redes, respectivamente, trazendo “cases” e experiências para colaborar com a construção do plano de ação.

Destaca-se que, ao longo de todo o processo investigativo, encontros, seminários, diálogos, contribuíram para um processo constante de aprendizagem e de investigação. Processos dessa natureza promovem o aprendizado coletivo, tornando a pesquisa próxima da realidade, integrando teoria à prática.

6.2.2 Etapa 6 - Plano de ação

A pesquisa transcorreu ao longo do ano de 2021 e no primeiro semestre de 2022. Uma das primeiras ações da etapa do planejamento da pesquisa foi a elaboração de um plano de ação, que teve algumas adaptações durante o seu itinerário. Dentro da metodologia pesquisa-ação, algumas ações e atividades foram realizadas com a participação do comitê executivo ampliado, que, em alguns momentos, devido á natureza das atividades, dividiu-se entre comitê executivo e comitê ampliado. Foram realizados também três seminários, transcorrendo um no início do processo; o outro para validar a estratégia e os elementos introdutórios do planejamento da rede, com grupos focais, compostos por falantes de língua espanhola, língua português e língua inglesa; e, ao final, um grande seminário que aproveitou a assembleia da rede, para deliberar sobre a proposta de organização em rede. Ressalta-se que a intenção de aproveitar os encontros já existentes como etapa da pesquisa foi intencional e acordado entre pesquisador e comitê executivo.

Como é possível observar, no plano de ação, estão descritas todas as atividades que fizeram parte da construção da proposta de organização em rede. Constam também os eventos organizados em rede, que se integraram ao projeto da pesquisa como estratégia de engajamento das lideranças das IES e de fortalecimento em rede. O plano de ação aqui expresso perpassa as

diferentes fases da pesquisa-ação, iniciando na fase exploratória e concluindo-se na fase de validação da proposta de organização em rede.

No quadro abaixo, segue o plano de ação percorrido.

Quadro 17 – Plano de ação

| O que? Quando? | Quem? | Pautas |
|---|--|--|
| 1_ Reunião virtual (23/03/21) (2h) | Comitê executivo | Revisitação da trajetória da RIMES e apresentação da proposta de trabalho de estudo do Doutorado de Manuir Mentges; Validação dos participantes para a pesquisa-ação; Sugestão dos nomes de especialistas para compor o comitê executivo ampliado. |
| 2_ Reunião virtual (20/04/21) (2h) | Comitê executivo ampliado | Apresentação da proposta de tese; Assinatura do termo de anuência pelas lideranças do comitê executivo e ampliado; Seminário interno para conhecer o Status da Rede, seus desafios e contexto, aprofundamento dos estudos sobre Internacionalização da Educação Superior e organização em rede. (os dois temas foram abordados por integrantes do comitê); Encaminhamentos da 9ª Assembleia: Status atual da RIMES, principais ações realizadas; histórico da Rede; síntese da pesquisa realizada em 2019; plano de comunicação; trabalhos a serem desenvolvidos; Projeção de eventos no segundo semestre de 2021; encontros com áreas específicas das IES e abordagem de temáticas importantes; Conclusão da construção do Plano de ação. |
| 3_ Reunião virtual (12/05/21) (2h) | Comitê executivo ampliado | Apresentação do roteiro da 9ª Assembleia; Apresentação das principais ações realizadas pelo comitê em 2019 e 2020; Apresentação do Plano de trabalho proposto pelo comitê executivo 2021; Apresentação da Metodologia de Desenvolvimento da Rede, a luz da pesquisa-ação. |
| 4_ Assembleia Virtual (seminário 1) (18/05/21) (3h) | Lideranças das IES e comitê executivo ampliado, Governo geral do Instituto Marista | Evento 9ª Assembleia da RIMES, com a temática: Workshop com o tema: “Desafios e Possibilidades em Contexto Pós Pandemia”, com Professor Francisco Marmolejo (Banco Mundial). Apresentação do status da rede, seu contexto e desafios. |
| 5_ Assembleia virtual (seminário1) (19/05/21) (3h) | Lideranças das IES e comitê executivo ampliado, governo geral do Instituto Marista | Evento 9ª Assembleia da RIMES, com a temática: Workshop “Organização em Rede para Instituições de Educação Superior”, com Professor Alsones Balestrin; Apresentação de proposta de doutorado, atendendo aos interesses do comitê executivo e solicitando contribuição das lideranças; Convite para participar da construção da proposta de organização em rede, a partir da pesquisa de Manuir Mentges; |

| | | |
|--|--|--|
| | | Plano de trabalho do Comitê Executivo. |
| 6_Reunião presencial (15/06/21) (2h) | Comitê executivo ampliado | Apresentação da pesquisa de satisfação da 9ª Assembleia; Apresentação e validação do instrumento de pesquisa de doutorado. Ajustes e proposições por parte do comitê. Estudo dos três elementos da pesquisa: Elementos e atributos de formação, vantagens competitivas e governança em rede. |
| 7_Reunião presencial (05/8/21) (3h) | Comitê executivo ampliado | Etapa de análise de dados e construção da Proposta (encontro 1); Apresentação dos resultados da pesquisa. Para esta etapa foi convidado um estatístico, que contribuiu para a análise das respostas; Espaço para diálogo sobre os resultados da análise. |
| 8_Reunião presencial (12/08/21) (3h) | Comitê executivo ampliado | Etapa de análise de dados e construção da Proposta (encontro 2); Por meio de metodologia própria da pesquisa-ação, iniciou-se o desenho de uma proposta de organização em rede; Optou-se em iniciar pela análise detalhada dos elementos e atributos e formação, vantagem competitiva e por fim, governança; Foram construídos os primeiros elementos: propósito e diretrizes estratégicas (premissas). |
| 9_Reunião presencial (23/08/21) (3h) | Comitê executivo ampliado | Etapa de análise de dados e construção da Proposta (encontro 3); Revisão do propósito e diretrizes; Construção das opções estratégicas, direcionadores e objetivos estratégicos, projetos estratégicos. |
| 10_Evento (25/08/21) (2h) | Equipes de Pastoral das IES Maristas, Observatórios das IES (e afins), professores, lideranças, Irmãos maristas, religiosos(as). | Evento 1º Encontro Pastoral da RIMES com a temática: Desdobramentos do Pacto Educativo Global na metodologia pastoral das IES Maristas. O evento irá partir da proposta do Papa Francisco que visa gerar mudança planetária de mentalidade pela educação: “reavivando o compromisso em prol e com as gerações jovens e renovando a paixão por uma educação mais aberta e inclusiva, capaz de escuta paciente, diálogo construtivo e mútua compreensão”. |
| 11_Reunião virtual (14/09/21) (2h) | Comitê executivo ampliado | Etapa de análise de dados e construção da Proposta (encontro 4); Participação de todos os membros do comitê executivo ampliado: Revisão e retomada da apresentação da análise estatística da pesquisa de doutorado de Manuir Mentges; Apresentação e validação do plano estratégico da rede, compreendendo os elementos abordados nos encontros anteriores (propósito, diretrizes, opções estratégicas, objetivos estratégicos, projetos); Espaço para ponderações, análises à luz da teoria, críticas e possibilidades de melhoria. |
| 12_Reunião presencial (24/09/21) | Comitê executivo ampliado | Etapa de análise de dados e construção da Proposta (encontro 5); Fechamento e definição do plano estratégico a ser levado para apreciação das lideranças das IES; |

| | | |
|---|--|---|
| (3h) | | Início da etapa de desenvolvimento do modelo de atuação (CANVAS); estrutura e coordenação da rede; validação dos materiais a serem apresentados nos grupos focais. |
| 13_Evento virtual (29/09/21) (2h) | Lideranças das IES Maristas, equipes das áreas de internacionalização. | Evento Encontro de Internacionalização da RIMES, com a temática: “Como evoluir no processo de internacionalização da Rede?”, com três palestras que discorreram sobre “Ampliação da universidade por meio da internacionalização”, “Estratégia global da ACU - Internacionalização e Missão” e “Parceria estratégica da PUCPR e Kent State University”. |
| 14_Reunião Virtual (seminário 2_grupo focal) (08/10/21) (2h) | Comitê executivo e lideranças de língua espanhola | Apresentação da proposta de organização em rede; que compreende: propósito, premissas e diretrizes, objetivos estratégicos, projetos; Espaço para escuta, manifestação, diálogo e sugestões. |
| 15_Evento virtual (14/10/21) (2h) | Equipes de Pastoral, membros do Observatório Juventudes das IES, Pastoral Juvenil Marista (Colégios Maristas e Universidades), lideranças das IES. | Evento Encontro de Observatório Juventudes e Espaços Juvenis na RIMES, com a temática: As juventudes no DNA Marista: a cultura do encontro com as gerações contemporâneas por meio da interlocução com os Observatórios Juventudes. |
| 16_Reunião Virtual (seminário 2_grupo focal) (22/10/21) (2h) | Comitê executivo e lideranças de língua portuguesa | Apresentação da proposta de organização em rede; que compreende: propósito, premissas e diretrizes, objetivos estratégicos, projetos. Espaço para escuta, manifestação, diálogo e sugestões. |
| 17_Reunião Virtual (seminário 2_grupo focal) (29/10/21) (2h) | Comitê executivo e lideranças de língua inglesa | Apresentação da proposta de organização em rede; que compreende: propósito, premissas e diretrizes, objetivos estratégicos, projetos. Espaço para escuta, manifestação, diálogo e sugestões. |
| 18_Reunião presencial (12/11/21) (2h) | Comitê executivo ampliado | Análise das considerações dos reitores a respeito da proposta de definição do propósito, direcionadores, objetivos e projetos estratégicos. |
| 19_Evento virtual (17/11/21) | Lideranças das IES Maristas, membros do Governo Geral e das unidades administrativas. | Evento Encontro de Inovação & Desenvolvimento da Rede Internacional Marista de Educação Superior, com a temática: A inovação e o empreendedorismo no contexto da Terceira Missão nas IES Maristas: As IES como |

| | | |
|--|--|---|
| (2h) | | vetores no processo de Desenvolvimento Social e Econômico da sociedade onde atua. |
| 20_Reunião presencial (19/11/21) (2h) | Comitê executivo ampliado | Apresentação do Modelo de governança (estruturação do estatuto, modelo de financiamento, organograma, estrutura de rede); Estudo de “cases” de outras redes: Columbus, Jesuíta; Planejamento para X Assembleia, realizada em 2022. |
| 21_Reunião virtual (30/11/21). (2h) | Comitê executivo ampliado e Rede de IES La Salle | Apresentação do modelo de atuação da Associação Internacional das Universidades La Salle (AIUL); Interação sobre estrutura de organização, governança, estratégias adotadas pela rede La Salle. |
| 22_Reunião presencial (20/12/21) (2h) | Comitê executivo ampliado | Estudos sobre a estrutura organizacional em Rede: Estatuto, organograma, modelo de financiamento, estrutura, sede; Divisão de trabalhos para apresentação no próximo encontro; Plano de comunicação da rede. |
| 23_Reunião presencial (11/03/22) (3h) | Comitê executivo ampliado | Apresentação das tarefas pendentes; Programação da X Assembleia; deliberação sobre ações a serem desenvolvidas, com divisão de tarefas; Validação do texto manifesto; Revisão da proposta de Estatuto e Regimento; Apresentação do Plano de comunicação da X Assembleia; Ajuste no Organograma, propor perfil e mapa de competências do secretário executivo; Proposta para desenvolvimento de uma nova logomarca para a Rede, para lançamento na Assembleia junto com o Plano estratégico; Desenvolvimento dos processos de rede. |
| 24_Reunião virtual (28/03/22) (1h) | Comitê executivo ampliado | Apresentação da Programação da X Assembleia e status do planejamento; Apresentação da proposta do plano estratégico a ser submetido aos reitores; Apresentação da estrutura em rede (estatuto, modelo de financiamento, organograma – Status e próximos passos; Apresentação da proposta de atualização do estatuto da rede; Apresentação dos elementos que compõe os processos de rede. |
| 26/04 a 29/04_ Assembleia presencial PUCRS/ Brasil (seminário 3) 4 dias | Comitê executivo ampliado e líderes das Universidades da Rede, membros do governo geral. | Temática da assembleia: Inovação, desenvolvimento e transformação no contexto das instituições de educação superior maristas (que trata do propósito); Aprovação da proposta de organização em rede, sendo esta: Validação da proposta de organização em rede: estratégia de rede, estrutura de rede, processo de rede; Realização da assembleia da constituição da RIMES. |

6.2.3 Etapa 7 - Formulação de hipóteses

A partir do aprofundamento teórico sobre a internacionalização da educação superior e a teoria das redes, incluído o cenário e contexto da RIMES, foram definidas as hipóteses para iniciar o processo de construção da proposta de organização em rede. Neste encontro com o comitê executivo ampliado, o pesquisador abordou, por meio de um painel, os principais elementos que orientam a investigação, trazendo dados que pudessem contribuir para os próximos passos. As hipóteses buscam responder aos objetivos estabelecidos para esta investigação.

6.2.4 Etapa 8 - Coleta de dados

Com base nas hipóteses definidas, foi desenvolvido um questionário (Apêndice C), que foi respondido pelos líderes das IES maristas por meio da ferramenta *Qualtrics*. As hipóteses definidas, com origem nas teorias do campo investigado, embasam a pesquisa proposta nesta etapa, a partir dos elementos que constituem o framework abaixo. O framework é composto pelos componentes considerados fundamentais, a luz da teoria, para coletar as percepções das lideranças das instituições e construir a proposta de organização em rede e a partir dele se estruturou o questionário. Cada um dos três blocos é estruturado a partir de afirmações, solicitando-se o nível de concordância dos respondentes.

Figura 16 – Framework conceitual



Fonte: o autor (2021), baseado em Jones, Hesterly e Borgatti (1997), Gulati e Gargiulo (1999), Massingham (2001), Lopes e Baldi (2009), Paruchuri (2010), Provan e Kenis (2007), Balestrin e Verschoore (2016)

O *framework* acima apresenta o encontro da pesquisa-ação com elementos oriundos da teoria e das estratégias vinculadas ao tema investigado, o que é próprio desse tipo de pesquisa.

O questionário teve a seguinte estrutura: na parte inicial, foram feitas algumas perguntas sobre características das IES, com o objetivo de traçar um panorama e perfil das instituições da rede; a segunda parte do questionário é composta por questões relativas aos blocos; elementos de formação de redes; vantagens competitivas; e governança em rede, em que os respondentes indicaram sua concordância de um a cinco. A parte final sugeriu a priorização de possíveis projetos em rede, tendo em vista a ênfase dada no seminário, na etapa exploratória, sobre a necessidade da rede se estruturar e ser reconhecida pelos seus membros a partir de projetos, que poderiam ser iniciados de forma concomitante. Os projetos sugeridos na pesquisa partiram dos registros históricos da rede. Também nessa parte do questionário, foi facultada a possibilidade da livre manifestação por meio de questão aberta. O questionário foi submetido à apreciação e crítica de dois especialistas em Redes e posteriormente ajustado e validado entre pesquisador e orientadora.

O instrumento da pesquisa encontra-se em apêndice (C), intitulado *Instrumento de coleta de dados*.

6.3 FASE DE EXECUÇÃO

A fase de execução é composta das seguintes etapas: Análise do questionário e construção da proposta; e Seminário 2 – Grupo focal.

6.3.1 Etapa 9 – Análise do questionário e construção da proposta

Esta etapa caracteriza-se pela construção inicial da proposta em rede, a partir dos achados da pesquisa. Por meio dos resultados obtidos, o pesquisador, junto com o comitê executivo ampliado, atuou na construção de uma proposta, que, na etapa seguinte, foi submetida para apreciação das lideranças das IES. A parte inicial caracteriza-se por um trabalho mais intenso por parte do pesquisador, que recorre à teoria para conectá-la à prática percebida e analisada.

Para analisar a parte inicial do questionário, foi utilizada a técnica de análise de agrupamento hierárquica pelo método de Ward, que visa o agrupamento hierárquico por similaridade.

A análise de agrupamentos classifica objetos [...] de modo que cada objeto é semelhante aos outros no agrupamento com base em um conjunto de características escolhidas. Os agrupamentos resultantes de objetos devem então exibir elevada homogeneidade interna [...] e elevada heterogeneidade externa [...]. (HAIR JR. *et al.*, 2009, p. 430).

As variáveis, por serem expressas em escalas diferentes (estudantes, professores, cursos), foram padronizadas (padronização das variáveis ou escore Z) para evitar efeito de escala, resultando num agrupamento das instituições por cluster. O resultado do Escore Z, a partir disso, é adimensional, ou seja, não tem unidade, sendo o número puro por si só. Essa opção favoreceu o agrupamento das instituições que apresentam similaridade, considerando as seguintes variáveis: número de estudantes, número de docentes, número de cursos de graduação, número de cursos de mestrado, número de cursos de doutorado, número de cursos de especialização. O resultado é expresso no dendrograma, que permitiu o agrupamento dos resultados.

As questões da parte dois, dividida em três blocos, foram analisadas a partir da análise de variância entre os grupos de instituições. A análise de variância é uma

Técnica estatística usada para determinar se as amostras entre dois ou mais grupos surgem de populações com médias iguais (ou seja, as médias de grupos diferem significativamente?). A análise de variância examina uma medida dependente, ao passo que a análise multivariada de variância compara diferenças de grupos quanto a duas ou mais variáveis dependentes. (HAIR JR. *et al.*, 2009, p. 304).

Os questionários foram interpretados por meio da inferência estatística para contribuir na análise descritiva dos resultados. A análise de variância considerou a pontuação da escala ordinal tipo *Likert*, de 5 pontos, conforme quadro abaixo. A análise de variância considerou os três grupos de instituições (cluster).

Quadro 18 – Escala ordinal tipo Likert

| Discordo totalmente | Discordo Parcialmente | Não concordo, nem discordo | Concordo parcialmente | Concordo totalmente |
|----------------------------|------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

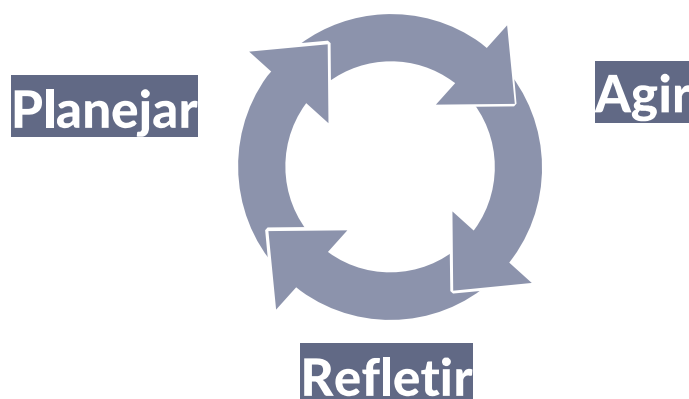
Fonte: O autor, recorte do instrumento de pesquisa, que está em apêndice (C), intitulado Instrumento de coleta de dados.

A questão de livre manifestação dos participantes, que está na parte final do questionário, para fins de análise, está incorporada nos blocos um, dois e três, pois são manifestações complementares ao questionário.

A parte três do questionário analisou as questões de ordenamento.

A proposta em rede, com base nas respostas do questionário, nos referenciais teóricos sobre internacionalização, teoria de redes e histórico da Rede, foi construída pelo pesquisador e pelos participantes, seguindo a espiral da pesquisa-ação, conforme abaixo.

Figura 17 – Espiral da pesquisa-ação



Fonte: O autor (2022), baseado em Thiollent (2011)

Os elementos teóricos que constituíram o processo de estruturação da rede estão embasados em torno das propostas de Redes Organizacionais, como em Nohria (1992); Balestrin e Verschoore (2016); Verschoore, Balestrin e Teixeira (2017); Chandler Jr. (2000); Jones, Hesterly e Borgatti (1997); Gulati e Gargiulo (1999); Massingham (2001); Lopes e Baldi (2009); Paruchuri (2010) e Provan e Kenis (2007).

6.3.2 Etapa 10 – Seminário 2 – Grupo focal

O pesquisador, junto com o comitê executivo ampliado, atuou na estruturação de uma proposta pautada nas evidências dos achados, levando-a, nesta etapa, para apreciação dos líderes das IES, para críticas e sugestões. Assim, o processo pretendeu o seguinte objetivo: definir a estratégia, a estrutura e o processo de rede.

Aqui foram definidas as premissas que consideram a diversidade da rede, o propósito, os direcionadores estratégicos, objetivos estratégicos e o escopo dos primeiros projetos. Essa etapa foi realizada com as lideranças das universidades, junto com o comitê executivo.

Com o objetivo de promover o diálogo, a comunicação e a escuta, as lideranças das instituições de educação superior foram divididas em três grupos. Realizou-se um encontro com falantes de língua espanhola, outro encontro com falantes de língua portuguesa e, por fim, com

falantes de língua inglesa. O seminário dois, realizado com grupos focais, submeteu a produção oriunda dos diagnósticos e também da pesquisa para uma apreciação das lideranças. As lideranças das universidades puderam se manifestar, criticar, sugerir, sinalizar os próximos passos. As manifestações foram registradas em atas e novamente direcionadas ao pesquisador e ao comitê executivo ampliado.

6.4 FASE DE ANÁLISE E SÍNTESE

A fase de análise e síntese é composta das seguintes etapas: Seminário 3; Análise de Resultados; Redação do Relatório Final e divulgação externa.

6.4.1 Etapa 11 – Seminário 3

Desde início de 2021, estava definido que, em final de abril de 2022, seria realizada a 10ª assembleia da RIMES, em formato presencial, desde que permitida pelas questões sanitárias. Essa assembleia teve como grande objetivo validar a proposta de organização em rede e oficializar sua implementação. Nesse sentido, esta etapa foi de validação, considerando os processos percorridos, os resultados e a posterior implementação da nova proposta, caracterizada em três entregas: estratégia de rede, estrutura de rede, processo de rede.

O período que considerou o trabalho nos grupos focais até o presente seminário, realizado por ocasião da assembleia, foi um tempo profícuo de trabalho do pesquisador com o comitê executivo ampliado, que refinou o plano estratégico da rede, pautado nas manifestações dos grupos focais. Concomitantemente, o pesquisador e o comitê ampliado atuaram na construção da estrutura e processos da rede, para apreciação da assembleia. O desenvolvimento da estrutura e processo de rede refletiu a composição dos elementos a partir do “Business model canvas”, ferramenta utilizada para desenvolver modelos de negócio (TEECE, 2010), mapeando os principais componentes que contaram para a estruturação da RIMES. Considerou os achados obtidos na pesquisa bibliográfica e histórica da RIMES e especialmente, os achados a partir do questionário aplicado e que constituiu a estratégia de rede

Como o propósito da rede versa sobre inovação, desenvolvimento e transformação no contexto das IES Maristas, o assessor convidado para este momento foi o professor Joseph Piquet, da Universidade La Salle de Barcelona. O seminário 3 foi organizado com a intenção de dar vida ao propósito da rede, conectando de forma didática todas as fases e etapas percorridas. A assembleia discutiu todo o percurso, promoveu ajustes e participou ativamente

desta etapa considerada fundamental para o alcance dos resultados propostos. Apontando alguns ajustes, o encontro promoveu o debate, a sinergia, o engajamento e resultou na aprovação da proposta de organização em rede e deliberou para sua implementação. A programação da Assembleia encontra-se em Apêndice D com o título *Seminário 3*. No Apêndice E, com o título *Registros da X Assembleia*, encontra-se a ata que descreve o percurso e resultados da assembleia, evidenciando a aprovação da proposta em rede pelas lideranças das Universidades.

6.4.2 Etapa 12 - Análise de resultados

Esta etapa é caracterizada pela análise dos resultados do processo da pesquisa-ação: nesse sentido, é analisado todo o percurso, perpassando todas as etapas realizadas, compondo a análise dos resultados.

A pesquisa percorreu as etapas planejadas; no entanto, adaptando-se a cenários adversos que incorreram no próprio processo. O registro de desvios e adaptações, considerados fundamentais para Thiollent (2011), foram registradas no diário de bordo e analisados posteriormente. O Apêndice F – Diário de bordo apresenta uma breve síntese dos elementos registrados e consideradas nesta etapa da pesquisa.

6.4.3 Etapa 13 - Redação do Relatório Final e divulgação externa

Este projeto, ao longo de todas as etapas, considerou as sugestões advindas da banca de qualificação. Considerou o rigor científico do método adotado. A versão final foi redigida, incorporando ao texto final toda experiência, processos e resultados da investigação.

6.5 PERCURSO DA PESQUISA – SÍNTESE DAS FASES E ETAPAS

As etapas constituem-se de ações, intervenções, movimentos intencionais dentro de cada uma das macro fases. O quadro abaixo apresenta uma síntese das macro fases, constituídas de etapas e ações do processo de pesquisa-ação desta investigação.

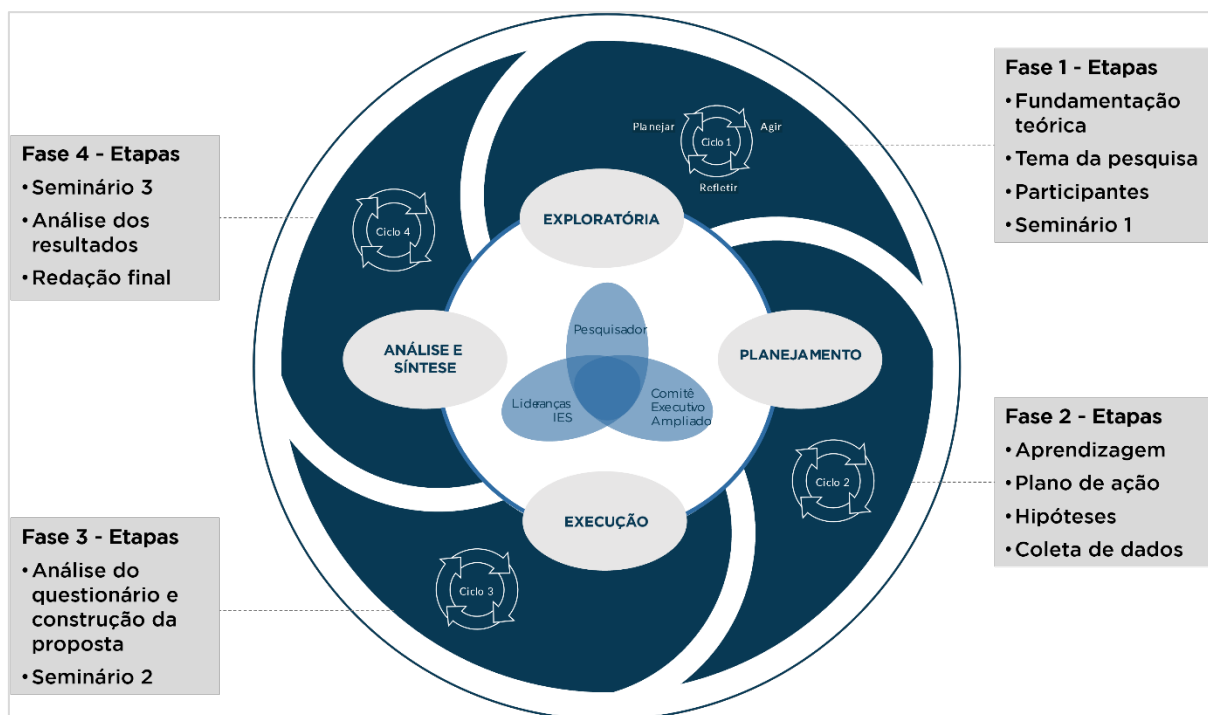
Quadro 19 – Fases, etapas e ações da pesquisa

| Fases | Etapas | Principais Ações |
|----------------------------------|---|--|
| Fase Exploratória | Etapa 1- Fundamentação Teórica Etapa 2 – Tema da pesquisa Etapa 3 - Seleção dos participantes Etapa 4 - Seminário 1_ Alinhamento de expectativas | Pesquisa bibliográfica/teórica sobre teoria das redes e internacionalização da educação Superior; Estudo sobre realidade, contexto e histórico da RIMES; Contexto e definição do problema da pesquisa; Seminário de alinhamento de expectativas: Conteúdo do seminário sobre contexto da educação superior no contexto pós pandemia e abordagem conceitual sobre organização em rede para a Educação superior. |
| Fase do Planejamento | Etapa 5 - Aprendizagem Etapa 6 - Plano de ação Etapa 7 - Formulação de hipóteses Etapa 8 - Coleta de dados | Contexto da pesquisa abordada pelo pesquisador; Construção de um plano de ação, abordando todo o percurso da pesquisa; Formulação das Hipóteses; Construção do questionário; Aplicação do questionário; Execução de atividades em rede. |
| Fase da Execução | Etapa 9 – Análise do questionário e construção da proposta Etapa 10 - Seminário_2 – Grupo focal | Análise dos resultados da pesquisa; Seminário com grupo focal para crítica, validação dos primeiros achados; Obter subsídio a partir do grupo focal, para seguir elaborando a proposta de rede: Estratégia de rede, estrutura de rede e processo de rede; Propor ajustes a partir do seminário; Elaboração final do propósito, objetivos estratégicos, texto manifesto; Execução de atividades em rede. |
| Fase da Análise e síntese | Etapa 11 - Seminário 3 Etapa 12 -Análise dos resultados Etapa 13- Redação do Relatório Final e divulgação externa | Apresentação no seminário, para possíveis ajustes; Aprovação do processo e resultados; Escrita final do processo investigativo; Defesa final da investigação; Divulgação externa. |

Fonte: o autor (2022) com base nas Fases e etapas da pesquisa Ação de Thiollent (2011)

A figura 18 apresenta o percurso da pesquisa-ação desta investigação.

Figura 18 – Estrutura da pesquisa-ação



Fonte: o autor (2022)

7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta e analisa os resultados obtidos. A fim de responder ao problema da pesquisa e atingir os objetivos estabelecidos, utilizou-se o método da pesquisa-ação, e os dados foram analisados com base no referencial teórico.

Cabe resgatar aqui o problema da pesquisa, que considerou o fato de as instituições de educação superior maristas serem movidas pela intenção de constituírem-se como rede, porém carecerem de uma proposta organizada e estruturada, como sugere uma atuação em rede. Nesse sentido, a pergunta que norteou a pesquisa foi: Considerando a internacionalização e a perspectiva da organização em rede como possibilidade de articulação e colaboração entre as instituições, que proposta de organização em rede pode ser estruturada para a Rede Internacional Marista de Educação Superior? Este capítulo apresenta os resultados de forma articulada e integrada e, portanto, considera o processo como um todo, não mais dividido nas quatro macrofases e etapas.

Ao longo do processo, as fases e etapas da pesquisa buscaram, por meio da participação das lideranças das IES e do comitê executivo ampliado, estruturar um modelo de organização em rede. Este capítulo analisa os resultados da pesquisa, iniciando pelas hipóteses construídas, passando pela aplicação do questionário, com posterior análise e construção da proposta de organização em rede.

Este capítulo relata o resultado da investigação, apresentando uma proposta de organização em rede para a RIMES. A proposta de organização em rede é inspirada na construção de Miles *et al.* (1978), que apresenta a organização como estratégia, estrutura e processo. A rede como “uma nova forma organizacional – uma combinação única de processos de estratégia, estrutura e gestão” (MILES; SNOW, 1986). Com base em diversas abordagens teóricas sobre redes (HUMAN; PROVAN, 1997; MILES *et al.*, 1978; GULATI, 1998; MILES; SNOW, 1986; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016; TEIXEIRA, 2017), compreende-se uma proposta de organização em rede para a RIMES a partir da construção e definição de três elementos, Estratégia de Rede, Estrutura de Rede e Processo de Rede, o que permite articular a internacionalização da educação superior à perspectiva da organização em rede.

7.1 PONTO DE PARTIDA

A construção da proposta de organização em rede teve como ponto de partida o alinhamento conceitual sobre os conceitos de atuação em rede e a definição das hipóteses.

7.1.1 Alinhamento conceitual

A Internacionalização da Educação Superior e a perspectiva da organização em rede foi o objeto da presente investigação. A constituição de uma proposta de organização em rede revelou ser uma estratégia que permite fomentar a internacionalização entre as Instituições de educação superior maristas, cujo intuito é contribuir para o processo de formação dos estudantes numa perspectiva intercultural e internacional, para uma cidadania global.

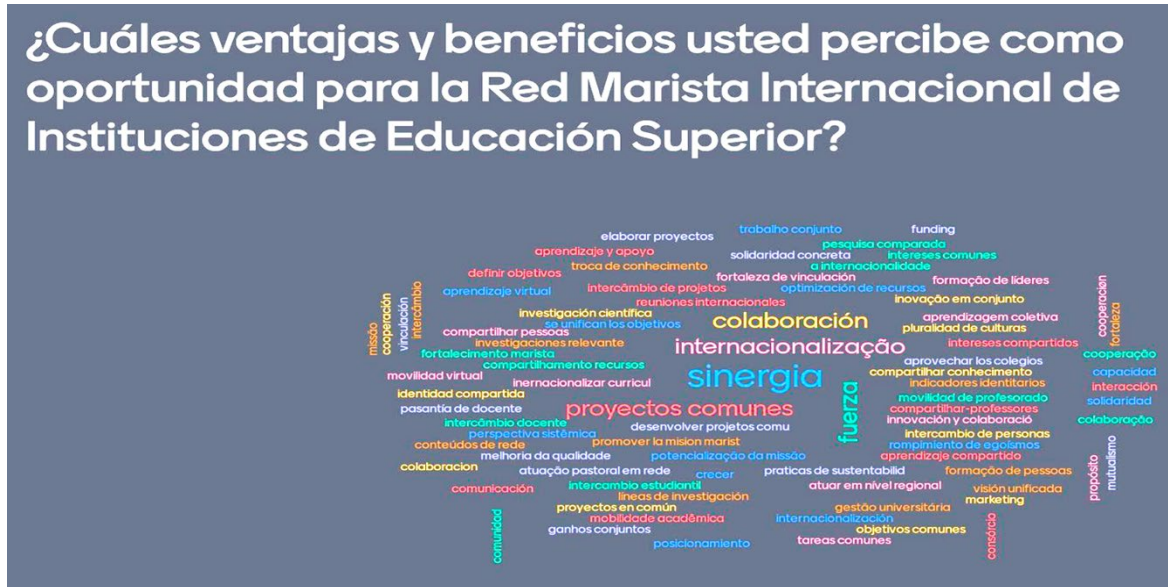
Pretendeu-se responder principalmente sobre as razões para ser rede e “como estruturar a rede”. Pretendeu-se, a partir dos diagnósticos levantados, construir uma proposta de organização em rede, visto que a atual conjuntura da RIMES configura, até este momento, uma rede metafórica e informal, estabelecida numa perspectiva de denominação e de um ideal a ser perseguido. A investigação delimitou um percurso que visou construir uma proposta a partir dos achados da pesquisa, sempre orientada pela teoria imbricada no estudo. Buscou-se, por meio da metodologia pesquisa-ação, o engajamento das lideranças na construção da proposta de organização em rede. Vale destacar também que a definição de uma proposta, por meio da investigação científica, recebeu apoio irrestrito do governo geral marista, chancelando a ciência como meio de fomentar a solidez e perenidade da missão marista na proposta construída para suas Instituições.

Nesse processo, o primeiro seminário, contando com a presença das lideranças das Instituições de Educação Superior e comitê executivo ampliado, teve como objetivo trazer à tona a realidade da rede, apresentada e descrita no capítulo quatro. Como pôde ser percebido, a rede tinha poucas conexões, não apresentando estratégia, estrutura e processos minimamente configurados para alcançar os fins estabelecidos. A rede era uma composição metafórica movida por um desejo de construção, uma possibilidade.

O seminário propôs o alinhamento conceitual, mediante a discussão dos principais conceitos de formação de redes em educação superior. Após a discussão, abriu-se um momento para perguntas, dúvidas, contribuições. Logo em seguida, as lideranças foram convidadas para participar de um processo de construção coletiva, cuja etapa seguinte sugerida foi a participação no processo de construção da rede, iniciando por uma pesquisa qualitativa. No seminário, foi

lançado uma pergunta sobre a crença das lideranças no papel da rede e vantagens de a ela pertencer. Perguntou-se: Quais vantagens e benefícios você percebe como oportunidade para a Rede Internacional Marista de Educação Superior?

Figura 19 – Percepção das lideranças sobre a Rede



Fonte: o autor (2021), com o uso da ferramenta “Mentimeter”

Como se vê, as lideranças das Instituições percebem a rede de forma positiva, restando, portanto, o desafio de como operá-la. A dinâmica teve como intenção coletar as impressões das lideranças sobre o conceito que tinham sobre redes e sua importância. O conjunto de palavras foi agrupado a partir do *framework*, com categorias baseadas em Jones, Hesterly e Borgatti(1997), Gulati e Gargiulo (1999), Massingham (2001), Lopes e Baldi (2009), Paruchuri (2010), Provan e Kenis (2007), Balestrin e Verschoore (2016).

Quadro 20 – Agrupamento a partir do framework

| Atributos e elementos de formação | Vantagens competitivas | Governança de Rede |
|--|---|---|
| Cooperação | Projetos e objetivos comuns | Aprendizagem e apoio |
| Missão comum e fortalecimento marista na Educação Superior | Melhoria da qualidade acadêmica | Interação e relacionamento |
| Mobilidade virtual | Mobilidade e intercambio de alunos e professores | Potencial para integração da rede de IES com os colégios maristas |
| Inovação colaborativa | Formação de pessoas | Gestão universitária |
| Interculturalidade, pluralidade, diversidade cultural | Investigação científica e desenvolvimento docente | Troca de experiências e interação |
| Conteúdos de rede | Experiências internacionais | Sustentabilidade e captação de recursos |
| Projetos articulados entre as IES | Compartilhamento de boas práticas | Crescimento |

Fonte: o autor (2021)

A participação ativa das lideranças durante todo o seminário demonstrou grande motivação para a construção de uma proposta de organização em rede. Para construir a proposta foi necessário conhecer a expectativa das lideranças, sua compreensão sobre o tema e, especialmente, estabelecer qual formato de constituição em rede corresponde aos objetivos almejados pelas lideranças.

7.1.2 Formulação das hipóteses

Após o aprofundamento teórico sobre internacionalização da educação superior e teoria das redes, no qual estavam inclusos o cenário e contexto da rede de IES maristas, foram definidas as hipóteses para iniciar o processo de planejamento e construção da proposta de organização em rede.

Junto com o comitê executivo ampliado, em formato de seminário, tratou-se das concepções teóricas sobre internacionalização da educação superior, teoria das redes e o contexto, a história e os desafios da Rede Internacional Marista de Educação Superior. A partir do aprofundamento feito, foi necessário propor um percurso para responder ao problema da presente pesquisa, ou seja, o de propor um modelo de organização em rede que correspondesse às expectativas das lideranças das IES.

Como ponto de partida para estruturação da proposta de organização em rede, objeto desta investigação, foram definidas as seguintes hipóteses, a partir dos estudos sobre internacionalização da Educação Superior, teoria de redes e diagnósticos da RIMES.

- a) Os integrantes da rede precisam ter uma visão unificada do conceito de rede, seja ele utilizado como metáfora organizacional ou modelo de governança (LOPES; BALDI, 2009);
- b) Para propor um modelo de organização em rede, torna-se necessário estruturar a estratégia central, ou seja, ter clareza dos elementos de formação de redes e definir as vantagens competitivas e seu nível de integração (PARUCHURI, 2010; BORGATTI; HALGIN, 2011);
- c) O modelo de governança é estruturado a partir de contratos implícitos e explícitos, sendo compreendido e acordado pelos membros da rede como forma de desenvolver o governo da rede, a partir de relações de confiança (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997).

As hipóteses supracitadas buscam responder aos objetivos estabelecidos na investigação e embasaram a elaboração do *framework* conceitual, do qual resultou o questionário direcionado às lideranças.

7.2 ELEMENTOS FUNDANTES DA CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA

O instrumento da pesquisa, elaborado a partir dos blocos do *framework*, apresentado na seção 6.2.4, por meio da figura 16, foi construído para estabelecer um ponto de partida que, muito além de um diagnóstico, caracterizou-se como um prognóstico que objetivou a percepção dos membros sobre uma proposta em Rede, buscando estruturar, posteriormente, à luz dos conceitos do campo, uma proposta de atuação em rede. Traduz, portanto, os elementos centrais, fundamentais para que se possa estruturar uma proposta de organização em rede (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997; GULATI; GARGIULO, 1999).

A partir dos Atributos e elementos de formação (centralidade, densidade e cooperação); Vantagens Competitivas (inovação e conhecimento, acesso a mercados e desenvolvimento de serviços, projetos de cooperação); e Governança da Rede (macrocultura, restrições e sanções, reputação e comunicação), foram elaboradas perguntas, divididas em três blocos, respectivamente.

Ao abordar atributos e elementos de formação, vantagens competitivas e governança de Rede, buscaram-se respostas para a proposição de um percurso na esteira da internacionalização da educação superior e sob a perspectiva da organização em rede, visando definir a estratégia, estrutura e processos, resultando no modelo de organização em rede para a Rede Internacional Marista de Educação Superior. A seguir, serão analisadas questões inerentes a cada uma das categorias.

7.2.1 Caracterização das Instituições

O questionário foi endereçado para gestores das 27 Instituições de educação superior maristas, de doze países, apresentados a seguir.

Figura 20 – Presença marista na educação superior



Fonte: o autor (2021)

A pesquisa foi direcionada para a maior liderança de cada instituição, sendo executada em espanhol, inglês e português e teve a participação de 24 das 27 instituições convidadas, com a seguinte configuração:

Tabela 1 – Participação das IES no questionário

| Idioma | Frequência | % |
|---------------|-------------------|----------|
| Espanhol | 11 | 45,8 |
| Português | 7 | 29,2 |
| Inglês | 6 | 25,0 |
| Total | 24 | 100,0 |

Fonte: o autor (2021)

A pergunta inicial tratava da caracterização da instituição, visando a conhecer seu perfil, suas particularidades, similaridades e seus contextos. As variáveis foram padronizadas (escore Z) e, a partir desse agrupamento, nasceram os grupos de instituições. Com as variáveis padronizadas, foi possível uma divisão das instituições por grupos, com base em um conjunto de critérios e não somente o número de alunos. O agrupamento favoreceu uma melhor compreensão da diversidade e do posicionamento das IES e, por consequência, representou uma oportunidade melhor em termos de ensino, pesquisa e serviços na atuação em rede. Trata-se de uma técnica mais exploratória do que confirmatória.

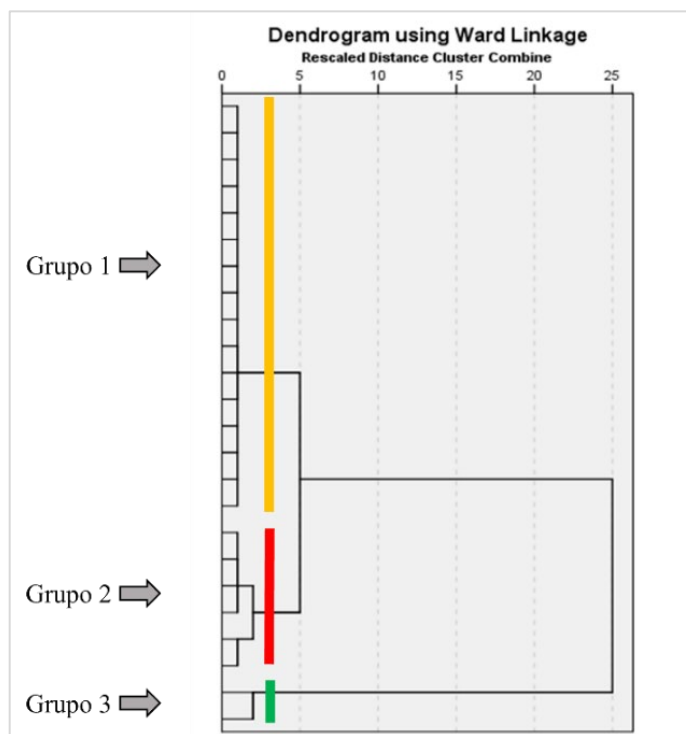
A partir do agrupamento, foram encontradas algumas características, permitindo a seguinte configuração:

- a) Grupo 1: formado por instituições com número máximo de alunos até 4,5 mil; com foco quase que exclusivo na graduação, as instituições deste grupo praticamente não têm programas de pós-graduação stricto sensu;
- b) Grupo 2: formado por instituições com um número total de alunos bastante variável. No entanto, nesse agrupamento de Instituições, é possível perceber uma oferta mais diversa em termos de graduação e razoável presença de cursos de pós-graduação stricto sensu, especialmente cursos de mestrado;
- c) Grupo 3: formado pelas instituições que possuem o maior número de alunos e que oferecem cursos de especialização e vários programas de pós-graduação stricto sensu (mestrado e doutorado).

A forma mais comum de apresentação da análise por agrupamento é o dendrograma, lido da esquerda para a direita, que parte do princípio de que cada instituição é única e se agrupa

com instituições similares. O agrupamento foi feito considerando-se todas as variáveis simultaneamente, sendo assim, a técnica é multivariada.

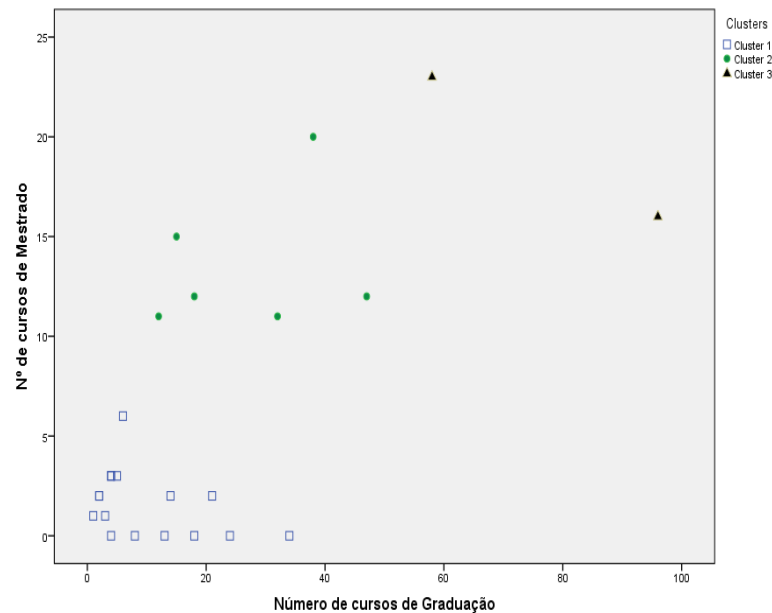
Dendrograma 1 – Agrupamento das IES



Fonte: o autor (2021), com dados do questionário aplicado (2021)

O gráfico a seguir expressa a composição dos grupos de acordo com a similaridade das instituições, considerando-se, neste exemplo, as duas variáveis que mais impactaram e que mais direcionaram para o agrupamento anterior, sendo na horizontal o número de cursos de graduação e na vertical os programas de pós-graduação (curso de mestrado).

Gráfico 5 – Composição dos grupos a partir da Similaridade das variáveis graduação e mestrado



Fonte: O autor (2021)

Importante dizer que a composição por grupos é carregada de subjetividade. Podemos perceber que existe grande diversidade na rede, seja por posicionamento, por oferta de produto e serviços, número de estudantes, professores, cursos e programas. O levantamento feito nesta etapa inicial objetivou ter acesso a um conjunto de elementos que posteriormente pudessem contribuir para mapear algumas premissas fundamentais para a construção da rede. Ou seja, foi necessário construir uma rede em benefício das necessidades das instituições, atuando a partir da realidade, dos desafios, das oportunidades e das condições de cada uma. Pode-se afirmar que a proposta de organização em rede precisa considerar um conjunto de premissas para corresponder às expectativas de cada instituição.

A partir das respostas obtidas por meio de um questionário que foi dividido em três blocos e que será apresentado a seguir, pretendeu-se colher as expectativas, os conceitos e elementos centrais das instituições para evoluir na construção de uma proposta em rede. Não se tratou simplesmente de um diagnóstico de rede, mas de um levantamento de dados e de percepções para posteriormente elaborar-se uma proposta de organização em rede.

As respostas, a partir da pontuação ordinal tipo *Likert*, são apresentadas por meio da média da concordância até cinco, com posterior análise de variância entre os grupos (ANOVA). O grau de concordância (ANOVA) expressa-se pelas seguintes denominações: **ns** (diferença entre grupos não significativa), **#** (diferença significativa ao nível de 10%), ***** (Diferença significativa ao nível de 5%). Também as questões de livre manifestação foram contempladas

na análise do questionário, pois tratam de informações complementares em relação aos blocos um, dois e três.

7.2.2 Atributos e elementos de formação

O primeiro bloco de perguntas está relacionado aos atributos e elementos de formação de redes. O quadro 21 apresenta a posição média de concordância de cada grupo e análise de variância entre os grupos.

Quadro 21 – Comparação das respostas entre os três grupos de instituições

| Dimensões | Itens | Escala de 1-5 | | | ANOVA |
|--------------|--|---------------|-----------|-----------|-------|
| | | Cluster 1 | Cluster 2 | Cluster 3 | |
| Centralidade | 2.1 A formação de uma rede de IES no Instituto Marista deve considerar a particularidade de cada uma das instituições envolvidas. | 4,69 | 4,67 | 5,00 | ns |
| | 2.2 O que deve guiar a estratégia da rede de IES é a missão em comum que as instituições compartilham. | 4,88 | 4,83 | 5,00 | ns |
| | 2.3 A centralização de processos deve considerar as condições específicas de cada uma das IES envolvidas na formação da Rede. | 4,63 | 4,67 | 4,50 | ns |
| Densidade | 2.4 Quanto maior a conexão entre as IES Maristas, maior será a vantagem estabelecida como composição de rede. | 4,81 | 4,50 | 5,00 | ns |
| Cooperação | 2.5 A estratégia inicial da Rede de IES deve estar focada em atuação por meio de projetos comuns. | 4,75 | 4,83 | 4,00 | # |
| | 2.6 As conexões estabelecidas em rede IES devem considerar a assimetria de tamanho, capacidade e características de cada uma das IES. | 4,56 | 4,67 | 3,50 | ns |
| | 2.7 A cooperação deve ser focada em conteúdo e intercâmbio de conhecimento. | 4,31 | 4,67 | 3,50 | ns |
| | 2.8 Formar centros de excelência dentre as IES Maristas pode potencializar o intercâmbio de inovação e conhecimento. | 4,69 | 4,83 | 4,00 | # |
| | 2.9 A estratégia de articulação em rede das IES maristas representa grande potencial de Internacionalização da Educação superior das instituições membros da rede. | 4,56 | 5,00 | 4,00 | ns |

Fonte: o autor (2021)

As primeiras questões (2.1 a 2.3) abordam a centralidade da rede e dizem respeito aos elementos comuns e específicos das IES, que contribuem para nortear a estratégia, os processos a serem executados e o nível hierárquico da rede.

Pode-se perceber um alto grau de concordância entre as instituições quanto às afirmações apresentadas, sem registro de diferença entre os grupos. Em ambos os grupos, há concordância substancial na questão das particularidades de cada Instituição no processo de construção de uma proposta. As particularidades de cada IES expressam-se de forma específica nas variáveis destacadas no início do questionário, que apontam o posicionamento das Instituições e a sua realidade.

Também é possível encontrar elementos sobre esse mesmo ponto nas questões abertas. Para o líder da Instituição “A1”:

Pelas características de nossa instituição, dedicada à formação de docentes, por ser de tamanho pequeno e de poucos recursos econômicos, considero que a rede deva se dedicar a projetos em que todos os participantes tenham interesses comuns (observatório juventudes, formação, investigação) e outros dos quais participem grupos de IES com características comuns.

Também, na perspectiva das particularidades, o sujeito “A3” enfatizou que “Há de se ter cuidado quanto às instituições que não são totalmente maristas. Sobretudo, aquelas em que concebe de natureza intercongregacional diocesana.”.

O segundo elemento (2.4 a 2.6) refere-se à densidade da rede, ou seja, à força de suas conexões. Trata-se da relação de confiança e da força dos vínculos que se pretende estabelecer entre os membros da instituição.

As instituições acreditam na força e na importância das conexões que são estabelecidas entre elas, devendo essas conexões considerar as características específicas das instituições. Da mesma forma, apresentam uma concordância substancial no que se refere a ter como estratégia um planejamento que articule projetos comuns entre as instituições. Para o sujeito “A6”:

É importante que se elaborem planos formais sobre as diferentes ações e projetos para que se gere um verdadeiro compromisso e continuidade frente a mudanças de líderes das instituições, pois muitas vezes se perde a continuidade e a participação. Também sugiro que se tome em conta os objetivos do desenvolvimento sustentável da ONU, para que se pense em projetos conjuntos de alcance internacional.

O terceiro elemento (2.7 a 2.9) consiste na cooperação, ponto central no processo de estruturação de redes. Refere-se à intencionalidade e aos objetivos que se pretende atingir por meio da cooperação. Quanto ao elemento da cooperação, os grupos um e dois afirmam, de forma uníssona, que a cooperação deve-se dar por meio de conteúdo e intercâmbio de conhecimento; já no grupo três observa-se uma concordância mais fraca nessa pergunta. Uma das razões para isso está na natureza e composição das instituições do grupo três, que pouco se beneficiariam, pois são bem estruturadas e contam com outras parcerias já fortes e estabelecidas para este fim. Percebe-se, portanto, que precisamos pensar além do conteúdo e do intercâmbio de conhecimento.

Os três grupos acreditam que a formação de centros de excelência pode potencializar inovação e conhecimento. Da mesma forma, observou-se concordância na afirmação de que a articulação em rede representa grande potencial para fomentar a internacionalização da educação superior. Para “A2”, “a rede é uma boa oportunidade para compartilhar as melhores práticas das instituições presentes em diferentes partes do mundo”.

7.2.3 Vantagens competitivas

No segundo bloco de perguntas, abordam-se as vantagens competitivas e a finalidade pretendida pela rede. Os seus elementos constituintes visam dar força à rede, alcançando resultados por meio da ação coletiva, o que dificilmente seria possível de forma individual.

O quadro 22 apresenta a posição média de concordância de cada grupo e análise de variância entre os grupos.

Quadro 22 – Comparação das respostas entre os três grupos de instituições

| Dimensões | Itens | Escala de 1-5 | | | |
|-------------------------|--|---------------|-----------|-----------|-------|
| | | Cluster 1 | Cluster 2 | Cluster 3 | ANOVA |
| Inovação e conhecimento | 3.1 A partilha de conhecimento potencializa o desenvolvimento da inovação entre as IES Maristas. | 4,75 | 5,00 | 4,50 | ns |
| | 3.2 A inovação é um importante foco de desenvolvimento da missão marista na Educação Superior. | 4,75 | 5,00 | 4,50 | ns |
| Acesso a mercados | 3.3 Há um potencial de intercâmbio de estudantes e professores entre as IES Maristas, garantindo a expansão da oferta geral de cursos e outros serviços. | 4,19 | 4,67 | 4,00 | ns |
| | 3.4 Serviços e cursos de diferentes IES podem ser intercambiados, potencializando nossa capacidade de gestão conjunta. | 4,44 | 4,50 | 3,50 | ns |
| | 3.5 Há potencial para articular e desenvolver programas e serviços em formato online/virtual | 4,75 | 4,67 | 4,50 | ns |
| Projetos de cooperação | 3.6 Projetos de cooperação devem considerar as características de cada uma das universidades, colocando em contato aquelas com mais similaridade. | 4,44 | 4,83 | 3,00 | * |
| | 3.7 É relevante ter projetos que sejam comuns para todas as IES Integrantes da Rede. | 4,38 | 4,33 | 3,00 | # |
| | 3.8 Projetos de cooperação podem ser desenvolvidos por um grupo de IES de determinada região | 4,63 | 4,67 | 3,50 | * |

Fonte: o autor (2022)

O primeiro elemento (3.1 e 3.2) trata da inovação, do conhecimento e de seu potencial favorável para o desenvolvimento da rede. Observou-se uma concordância forte entre as instituições quanto ao elemento da inovação, confirmando que a partilha do conhecimento potencializa a inovação entre as IES e, por isso, é reconhecida como o grande foco da missão marista na educação superior. A análise de concordância não apresentou diferença entre os grupos.

O segundo elemento (3.3 a 3.5) trata dos acessos a mercados, perguntando sobre o compartilhamento e desenvolvimento de produtos conjuntos. Não houve diferença na análise de concordância; as instituições afirmam que a rede tem potencial para promover intercâmbio de estudantes e professores, com expansão e oferta de produtos e outros serviços. Também observou-se concordância para o desenvolvimento de produtos e serviços em formato online. Há espaço para desenvolver novos projetos em outras áreas, para além da área acadêmica, segundo manifestações abertas. “A5” afirma que “é importante começarmos com algum projeto que integre também áreas administrativas/ executivas”. Para “A8”, “é fundamental aproveitar a rede e a tecnologia”, referindo-se a possibilidades que podem ser exploradas conforme o que se tem à disposição.

O terceiro elemento (3.6 a 3.8) refere-se aos projetos de cooperação, perguntando sobre formatos, características e especificidades. A primeira questão afirma que os projetos de cooperação devem considerar as características de cada uma das instituições, colocando em contato aquelas que têm mais similaridade entre si. Para essa pergunta, foi possível observar um alto grau de concordância entre os grupos um e dois e uma concordância fraca no grupo três. Uma possível resposta para isso deve-se ao fato de que há poucas instituições similares às do grupo três dentro da rede e o grupo percebe a necessidade de ter estratégias com outros agentes. Há entendimento de que os projetos podem ser desenvolvidos de forma comum para todos ou mesmo por um grupo de determinada região, mas, também neste elemento, houve menor concordância no grupo três. Para o sujeito “A7”, “se poderia trabalhar mais numa perspectiva regional e linguística, pois projetos de internacionalização (cursos e projetos concretos) são muito potentes”.

7.2.4 Governança de rede

No terceiro bloco foi abordada a governança em rede, que representa a forma, estrutura e organização de seus processos. Diz respeito a regras, cultura e engajamento dos seus membros.

O quadro 23 apresenta a posição média de concordância de cada grupo e análise de variância entre os grupos.

Quadro 23 – Comparação das respostas entre os três grupos de instituições

| Dimensões | Itens | Escala de 1-5 | | | ANOVA |
|--------------------------------|---|---------------|-----------|-----------|-------|
| | | Cluster 1 | Cluster 2 | Cluster 3 | |
| Macrocultura | 4.1 A cultura marista na educação é um importante ativo estratégico para nossas IES. | 4,81 | 5,00 | 5,00 | ns |
| | 4.2 Reforçar o perfil marista de nossas IES é uma estratégia fundamental para a conformação da Rede. | 4,63 | 4,83 | 4,50 | ns |
| Restrições e sanções | 4.3 Deve haver compromisso mútuo de todas as IES Maristas com condições mínimas para participação da Rede. | 4,75 | 4,17 | 4,50 | ns |
| | 4.4 Uma avaliação constante de como está a participação de cada uma das IES na construção da rede deve ser considerada para a manutenção da instituição como membro ativo dessa rede. | 4,06 | 4,67 | 3,50 | # |
| Reputação e comunicação | 4.5 As condições de renome (Marca Marista) das IES contribuem mutuamente para o crescimento da missão na educação superior. | 4,56 | 4,83 | 4,00 | ns |
| | 4.6 A estratégia de formação de Rede deve ter uma comunicação clara, no sentido de potencializar nossa atuação. | 4,88 | 4,83 | 4,50 | ns |
| | 4.7 O trabalho em rede contribui para melhorar o posicionamento da IES em rankings internacionais. | 4,75 | 4,83 | 4,00 | ns |

Fonte: o autor (2021)

O primeiro elemento (4.2 e 4.2), denominado macrocultura, pergunta sobre a cultura e a identidade que compõe a rede. Em ambas as perguntas há entendimento da importância da cultura marista e do fortalecimento da identidade da rede que pode representar uma estratégia fundamental para o seu desenvolvimento. Para o gestor “A4”, “O uso da marca marista entre

as IES do grupo é fundamental para consolidar uma imagem de qualidade compartilhada e para atrair novos alunos.”.

O segundo elemento (4.3 e 4.4) refere-se a restrições e sanções, perguntando sobre engajamento e participação das instituições na rede. Há concordância entre os três grupos sobre o compromisso mútuo que deve haver entre as instituições para participar da rede. A pergunta 4.4, que trata de uma avaliação constante da participação da IES na rede, tem resultados menor em 10% no grupo três, o que pode representar uma certa insegurança em participar de uma rede com atividades que não necessariamente agregam valor à instituição, visto que a maior parte dos membros da rede é constituída de IES que têm menor número de alunos, de cursos e de programas, limitando possivelmente as possibilidades de articular projetos.

O terceiro elemento (4.5 a 4.7) pergunta sobre reputação e comunicação, estratégias da marca, e sobre o posicionamento em rankings internacionais. As instituições avaliam como positivas a marca e renome, considerando também ser oportuna uma estratégia clara de comunicação. Também se compreende que a participação na rede pode ser um elemento que agrega valor na composição dos rankings. Não há diferença na análise de concordância.

7.2.5 Análise da questão de ordenamento

Nas questões de ordenamento, as instituições foram convidadas a manifestar sua priorização frente a um conjunto de projetos elencados. A primeira questão perguntou sobre projetos e ações a serem executadas entre as IES da Rede, na perspectiva da internacionalização da educação superior.

Tabela 2 – Posição média das questões (escala de 1º até 5º) por grupo

| | Cluster 1 | Cluster 2 | Cluster 3 |
|--|-----------|-----------|-----------|
| Mobilidade presencial de alunos G e PG | 3,3 | 4,2 | 1,0 |
| Mobilidade virtual de alunos de G e PG | 2,9 | 2,0 | 2,0 |
| Mobilidade presencial de docentes entre IES | 3,2 | 3,5 | 3,5 |
| Realização de cursos, seminários e eventos online | 2,4 | 2,5 | 4,0 |
| Realização de pesquisas em conjunto | 3,3 | 2,8 | 4,5 |

Fonte: o autor (2021)

Aqui podemos ver que o grupo 3 considera mais importante a mobilidade presencial de alunos de Graduação e Pós-graduação, diferentemente dos demais grupos. A realização de cursos e seminários e a realização de pesquisas foram colocadas pelo grupo 3 numa posição de

menor importância se comparadas às respostas dos demais grupos. Entre os grupos 1 e 2 não existe diferença significativa.

A segunda pergunta tratou de projetos diversos para serem executados entre as IES da Rede.

Tabela 3 – Posição média das questões (escala de 1º até 5º) por grupo

| | Cluster 1 | Cluster 2 | Cluster 3 |
|--|-----------|-----------|-----------|
| Formação de lideranças | 2,4 | 2,7 | 2,5 |
| Benchmarking institucional | 4,0 | 3,3 | 4,0 |
| Projetos referentes a Pastoral e Observatório Juventudes | 2,6 | 3,5 | 2,5 |
| Projetos na perspectiva da inovação e desenvolvimento | 2,6 | 2,8 | 3,5 |
| Projetos de internacionalização | 3,4 | 2,7 | 2,5 |

Fonte: o autor (2021)

De um modo geral, os ordenamentos nos três grupos foram bem semelhantes. Isso pode indicar que as opiniões sobre projetos importantes independem da formação por grupo.

7.3 CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA: PRIMEIROS PASSOS

Por meio da metodologia pesquisa-ação, foram resgatadas nesta etapa as teorias e teóricos adotados, o histórico da RIMES e a análise de dados da pesquisa qualitativa. A proposta foi estruturada, seguindo um percurso didático e metodológico estabelecido nas hipóteses da investigação, visando num primeiro momento à construção da estratégia em rede e posteriormente à estrutura e ao processo de rede.

7.3.1 Pesquisador e participantes: construindo a proposta

Com base nos resultados obtidos a partir da análise do questionário, o pesquisador e o comitê executivo ampliado trabalharam para estruturar a proposta inicial da estratégia da rede, considerando os achados oriundos das respostas das lideranças. A proposta foi posteriormente submetida para apreciação e crítica das lideranças das IES, por meio de reuniões realizadas por grupos focais (língua espanhola, língua portuguesa e língua inglesa). A metodologia utilizada nesta etapa da pesquisa está descrita no capítulo seis, na seção 6.3.2. A partir da apresentação para as lideranças, foram registrados os seguintes elementos, considerados posteriormente para

a escrita final da estratégia de rede, bem como para a composição da estrutura e processos. O quadro abaixo sintetiza o registro da manifestação das lideranças.

Quadro 24 – Principais manifestações dos grupos focais

| Lideranças de Língua Espanhola | Lideranças de Língua Portuguesa | Liderança de Língua Inglesa |
|---|---|--|
| <p>- O propósito parece muito bom, mas quando falamos dos objetivos estratégicos, não sei se há como pensar em fazer alguma espécie de matriz relacional com as chamadas do capítulo geral. (B1)</p> <p>- Nos próximos dias haverá o lançamento da rede global de escolas maristas, é preciso pensar alguma conexão. (B2)</p> <p>- Além dos reitores, a rede precisa atingir outras pessoas. Precisamos criar uma cultura de centros de excelência para compartilhar boas práticas. (B3)</p> <p>- Somos um instituto pequeno, então, alguns projetos não me parecem tão interessantes como intercâmbios e outros que interessam IES maiores. De igual forma, nos sentimos identificados e felizes com o propósito, objetivos e projetos propostos. Precisamos ter a participação de todos, concretar nossa rede nos projetos. (B4)</p> <p>- O funcionamento da rede poderia incluir a possibilidade de um conjunto de redes regionais ou nacionais. (B5)</p> <p>- Sugestão de selecionar dois objetivos estratégicos que sejam impulsionados em toda a rede, e dois ou três que se aplicam a grupos de interesse menores, compartilhando práticas e experiências. (B6)</p> <p>- Nos direcionamentos estratégicos, poderia incluir um item a respeito das tendências de futuro e legislações que</p> | <p>- Muito importante ver o elemento da Internacionalização como possibilidade de fazer disciplinas a distância para alunos que não têm condições financeiras para arcar com a modalidade acadêmica presencial. (B9)</p> <p>- Muito bom ter projetos que vão na linha do compartilhamento de boas práticas, conhecimentos e experiências. (B9)</p> <p>- <i>Peer-to-peer</i>: identificar quem possui similaridade e sinergia possível e fazer a parceria com a IES, possibilitando a prática de implantar o projeto. (B9)</p> <p>- Há clareza na proposta e na organização das ações. (B10)</p> <p>- Criar relações com outras IES que tenham o que falta ou poderia melhorar nas IES de origem, possibilitando trocas entre gestores, professores e estudantes. Hoje em dia temos a facilidade tecnológica que permite fazer isso de forma ágil. (B11)</p> <p>- Sugestão: fazer um inventário com as necessidades e expertises de cada IES (B11)</p> <p>- Como será o ensino nos próximos anos? Será exigida cada vez mais a interdisciplinaridade, permitindo que os estudantes estruturam a sua trajetória e a rede pode ser um espaço privilegiado para fazer isso. (B12)</p> <p>- Precisamos criar laços entre as instituições da rede, fortalecer mais as instruções no contexto da América Latina. (B13)</p> | <p>- Realmente é um grande desafio contemplar toda a diversidade dentro da estratégia de rede. (B16)</p> <p>- A inovação deve ser o nosso grande foco, por meio dela devemos mobilizar a nossa rede. Está bem contemplada no propósito. (B17)</p> <p>- Importante considerar como premissa as pautas trazidas pelo Papa Francisco, especialmente o pacto educativo global e a ecologia integral (B18)</p> <p>- Com a pandemia aprendemos a trabalhar de forma on-line, penso ser interessante termos estratégias de fomento para desenvolver pessoas, conteúdos e programas em formato on-line. (B19)</p> <p>- Temos o grande desafio de implementar os programas nos diferentes continentes pelos diferentes contextos e diferentes culturas. (B20)</p> |

| | | |
|---|---|--|
| <p>estão chegando até nós no nível universitário. (B7)</p> <p>-Podemos fortalecer a nossa identidade marista, pois é o que está presente em todos nós. (B8)</p> | <p>-Formação de professores (mestres e doutores), fortalecendo as relações e a potencialidade que os centros possam ter para se tornarem Universidade, se assim for da intenção. (B13)</p> <p>- A proposta é clara e o plano contempla a diversidade de todas as instituições e suas particularidades, possibilitando a participação e atuação de todas as instituições. (B14)</p> <p>-Estamos alinhados a toda estratégia desenhada, temos todo interesse em aderir aos projetos que vamos escolher. (B15)</p> | |
|---|---|--|

Fonte: O autor, com base na reunião com lideranças das IES (2021)

A partir da manifestação do grupo de lideranças, o comitê executivo ampliado e o pesquisador atuaram no refinamento da proposta, à luz da metodologia, incorporando as sugestões, fazendo ajustes e propondo a escrita final da estratégia. Os elementos que seguem contemplam a versão redigida da estratégia, que foi apresentada, debatida, ajustada e validada no seminário três (X Assembleia da RIMES), com posterior discussão e proposição dos projetos da rede.

7.4 ESTRATÉGIA DE REDE

Os elementos a seguir expressam o resultado, a partir das etapas da pesquisa-ação, da estratégia de rede. A estratégia de rede teve sua validação no Seminário três (X Assembleia da RIMES), quando foi apresentado todo o percurso investigativo e a versão final, após ajustes realizados mediante a crítica e apreciação das lideranças no seminário dois (grupo focal).

7.4.1 Elementos norteadores da construção da estratégia de rede

Os elementos norteadores dizem respeito aos elementos identitários, institucionais e próprios da natureza das instituições de Educação Superior Marista, bem como de organismos internacionais. Consideram-se também o percurso feito para o diagnóstico e para o processo investigativo, até chegar ao resultado da estratégia de rede. A seguir os elementos norteadores considerados:

- a) **Diagnóstico e pesquisa realizados na Rede de IES:** nos anos de 2020 e 2021, um extenso diagnóstico foi realizado sobre a realidade da rede de IES. A partir desse levantamento, foi possível conhecer melhor as características das instituições, suas principais inspirações, seus números, as expectativas de seus líderes, e, ainda, o grau de cooperação existente e pretendido dentro da Rede. Essa etapa foi de fundamental importância em nosso diagnóstico e, a partir dela, destacam-se alguns pontos que levaram aos direcionadores, às opções, aos objetivos e aos projetos estratégicos para a rede. Esses movimentos, orientados cientificamente pela presente tese de doutorado asseguram o rigor acadêmico presente nos resultados da proposta em rede. As etapas contribuíram para estruturar o modelo de organização em rede (MARISTS OF CHAMPAGNAT, [2019?]);
- b) **Chamados do XXII Capítulo Geral do Instituto Marista:** dois chamados, em especial, inspiraram a construção do plano: #1. Família Carismática Global, farol de esperança neste mundo turbulento – que nos convoca a sermos, cada vez mais, conectados e a atuarmos de forma interdependente; e #5. Responder com audácia às necessidades emergentes – que nos convocam a oferecer, de maneira criativa, novas respostas dentro da nossa prática educativa (A STATEMENT..., 2017);
- c) **Objetivos do Desenvolvimento Sustentável:** o objetivo 4 dos ODS trata, especificamente, da educação, ao estabelecer uma série de metas a serem atingidas pela iniciativa pública e privada para a qualificação da educação. Uma das diretrizes que nos inspiraram neste processo é: “4.c Até 2030, substancialmente aumentar o contingente de professores qualificados, inclusive por meio da cooperação internacional para a formação de professores, nos países em desenvolvimento, especialmente os países menos desenvolvidos e pequenos Estados insulares em desenvolvimento.” (BRASIL, 2019);
- d) **Pacto Educativo Global:** a Igreja, como liderança da educação católica no mundo, nos convida a participar de um grande arranjo mundial para a transformação da educação em torno do Evangelho. Um dos eixos de pesquisa e de trabalho das instituições de educação superior, sugerido pelo pacto, é: Fraternidade e cooperação, que trata da capacidade das IES de estudarem e aprofundarem sua capacidade de geração de ideias e de construção de pontes

de cooperação (CONGREGATIO DE INSTITUTIONE CATHOLICA, [2021?]).

7.4.2 Personalidade

A personalidade organizacional da Rede Internacional Marista de Educação Superior envolve dois elementos: o propósito, que traduz a razão de ser desta organização, e, ainda, o texto manifesto, que opera como uma declaração não apenas daquilo que se acredita como também sobre o futuro da RIMES.

Quadro 25 – Textos de propósito e manifesto criados para a RIMES

| | Texto |
|-----------------|---|
| Propósito | Conectamos pessoas, conhecimentos e projetos , de forma cooperativa e articulada, inspirados na tradição educativa marista , para promover inovação, desenvolvimento e transformação de nossas instituições de educação superior . |
| Texto Manifesto | Somos a educação Marista no Ensino Superior. Formamos uma rede internacional que acredita em uma caminhada conjunta para nos fortalecer. Somos inúmeras possibilidades de aprendizagem constante e de inovação. Presentes em mais de 10 países, damos continuidade a uma tradição educativa inspirada no sonho de São Marcelino Champagnat, oferecendo respostas aos desafios que a realidade apresenta. Construímos estratégias de internacionalização e fomentamos a cultura da cooperação, a partir de projetos que articulam ensino, pesquisa e serviços oferecidos à comunidade. Pensamos e agimos global e localmente, nos tornando diversos e plurais. Juntos, somos protagonistas no desenvolvimento integral de estudantes, professores e colaboradores, e contribuimos para a transformação do mundo. Conectamos pessoas, conhecimentos e projetos. Somos a Rede Internacional Marista de Educação Superior. |

Fonte: o autor e os participantes da pesquisa-ação (2022)

7.4.3 Estratégia

A elaboração da estratégia organizacional da rede conta com diversos elementos. Um dos princípios da elaboração da proposta de organização em rede foi optar pela leveza, simplicidade, flexibilidade e foco nas instituições integrantes da Rede. Nesse sentido, a estratégia articula-se em torno dos seguintes elementos: Direcionadores, Opções, Objetivos e Projetos Estratégicos. A seguir, apresentamos esses elementos.

7.4.3.1 *Direcionadores Estratégicos*

Os direcionadores estratégicos, fruto das escutas, dos diagnósticos e do questionário aplicado às lideranças, são elementos que apontam a direção para onde a organização irá. Eles indicam os caminhos e as grandes linhas orientadoras para que as unidades que compõem a organização estabeleçam seus objetivos. Os direcionadores são premissas que consideram a diversidade, pluralidade e especificidade como elementos promotores da caminhada em rede. Para a Rede Internacional Marista de Educação Superior, foram considerados os seguintes direcionadores.

- a) Inspiração na tradição educativa marista.
- b) Objetivos comuns e governança cooperativa.
- c) Vantagem colaborativa e ganhos coletivos.
- d) Particularidades das IES.
- e) Modelos de governança das IES.

7.4.3.2 *Opções Estratégicas*

As opções estratégicas são o foco da nossa estratégia para a rede, têm um alcance mais amplo e agrupam objetivos comuns. Elas derivam da análise interna e externa –ajudando-nos a potencializar o que temos de força ou a sanar lacunas identificadas. As opções apontadas para esse plano são as seguintes:

- a) **INTERNACIONALIZAÇÃO:** gerar oportunidades de desenvolvimento sustentável, cooperação e intercâmbio para potencializar a atuação global e evidenciar a vantagem colaborativa da rede;
- b) **GOVERNANÇA:** desenvolver mecanismos de incentivo, monitoramento e desenvolvimento da rede, por meio de um modelo horizontal e participativo de cooperação, considerando as especificidades das Instituições;
- c) **FORMAÇÃO:** desenvolver pessoas e instituições, articulando e propondo projetos e ações com estudantes, professores e gestores, que favoreçam a construção do conhecimento e o compartilhamento de boas práticas;

- d) **SINERGIA:** Incentivar ações e esforços simultâneos e coordenados visando à sustentabilidade, ao aperfeiçoamento da qualidade acadêmica e administrativa e ao ganho de competitividade local;
- e) **COMUNICAÇÃO:** fortalecer a identidade da rede, a partir da conexão entre as instituições e da visibilidade dos projetos e ações desenvolvidos.

7.4.3.3 Objetivos Estratégicos

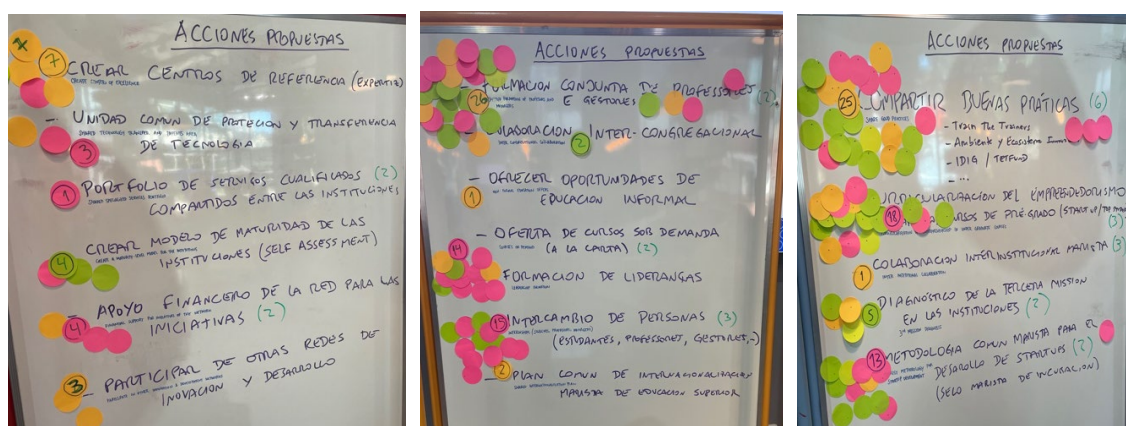
Os objetivos estratégicos são a consolidação das futuras metas da RIMES e, a partir deles, são traçados os projetos que irão fazer as entregas das metas almeçadas pela rede. A seguir, são apresentados os Objetivos Estratégicos.

- a) **Fomentar** a cultura da cooperação e articular ações de internacionalização;
- b) **Fortalecer** a identidade da rede e dar visibilidade aos projetos;
- c) **Contribuir** na formação continuada de Lideranças;
- d) **Desenvolver** percursos e estratégias formativas para estudantes, docentes e colaboradores;
- e) **Estruturar** modelo de atuação e monitorar seu desempenho;
- f) **Promover** a inovação e o desenvolvimento.

7.4.3.4 Projetos Estratégicos

Para cada objetivo estratégico, foi definido um projeto, priorizando aqueles sugeridos no questionário. Os projetos estratégicos foram debatidos, aprofundados e priorizados na X assembleia da RIMES. Após a discussão e aprovação de toda a estratégia, as lideranças debateram sobre um conjunto de ações que deveriam ser priorizadas por meio de projetos. As figuras a seguir mostram as ações que foram consolidadas no diálogo das lideranças das instituições, divididas em seis grupos, denominados de comunidades. Cada grupo era composto por membros de diferentes IES, de acordo com a diversidade linguística, geográfica e cultural. A partir das proposições da assembleia, as lideranças foram orientadas a selecionar cinco ações que deveriam ser priorizadas, por meio da manifestação individual, pelo uso de post-its de diferentes cores.

Figura 21 – Ações em Rede propostas pela X Assembleia da RIMES



Fonte: o autor (2022)

Feita a seleção, as ações prioritizadas foram integradas a 6 projetos estratégicos, por meio de um trabalho realizado pelo comitê executivo ampliado. Após a integração das ações aos seis projetos, cada um correspondendo a um objetivo estratégico, os projetos foram submetidos a apreciação da assembleia e foram posteriormente aprovados.

Abaixo, elencamos o projeto, atrelado ao respectivo objetivo, em ordem cronológica:

1. Plano de Internacionalização da RIMES;
2. Estruturação de um plano de comunicação para a RIMES;
3. Desenvolvimento de um programa de formação de lideranças;
4. Boas práticas e *benchmark* em áreas estratégicas;
5. Implementação do modelo de organização em rede;
6. Estruturação de centros de excelência.

Cada um dos projetos apresenta uma estrutura de desenvolvimento a partir do escopo específico, buscando traduzir, na prática e no cotidiano da vida da rede, toda a estratégia definida. “Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos tiverem sido atingidos [...]” (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2012, p. 5) O escopo integra um conjunto de ações e entregas que são específicas para cada um dos projetos, com indicadores e metas que possibilitam dar visibilidade à estratégia da rede. Cada um dos projetos seguirá as etapas definidas pelas boas práticas em gestão de projetos.

7.4.4 Diagrama da Estratégia da Rede

A seguir, de forma ilustrativa apresenta-se a síntese da Estratégia da RIMES.

Figura 22 – Síntese da Estratégia da RIMES



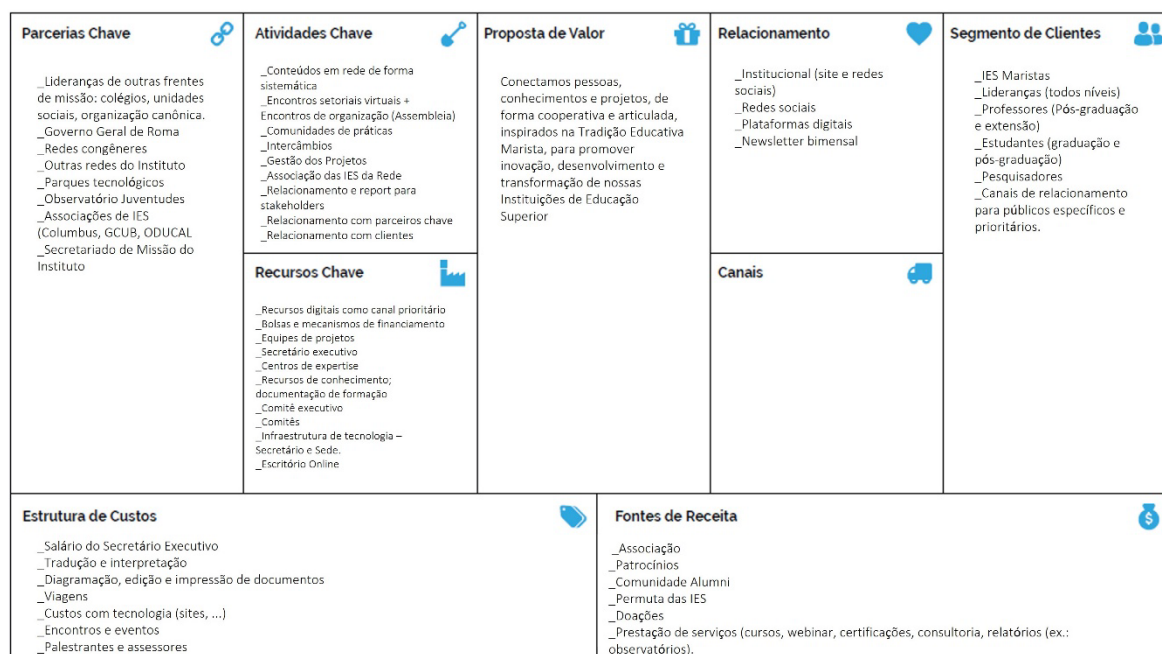
Fonte: o autor e os participantes da pesquisa-ação (2022)

7.5 ESTRUTURA DE REDE

O questionário aplicado contribuiu para o diagnóstico e aprofundou os atributos e elementos de formação, vantagens competitivas e governança de redes, trazendo insumos para composição da estrutura de rede. Ao mesmo tempo, foi manifestada pelas lideranças a necessidade de uma estrutura leve, horizontal, enxuta, cujo foco seja o desenvolvimento das Instituições membros da rede. No entendimento das lideranças, é necessária uma estrutura mínima que dê conta da coordenação da rede, promovendo a articulação dos projetos e com a liderança executiva.

De início, o comitê ampliado se debruçou sobre a estrutura, partindo do “Business model Canvas”. A figura abaixo apresenta o Business Model Canvas da RIMES, construído a partir de uma dinâmica de “brainstorming” do comitê executivo ampliado.

Figura 23 – Business model Canvas para a RIMES



Fonte: o autor e os participantes da pesquisa-ação (2022)

Os elementos apontados e constituintes da figura acima representaram os primeiros movimentos para a construção da estrutura de Rede, a partir da estratégia desenvolvida. A estrutura da RIMES, construída a partir da estratégia (CHANDLER JR., 2000), resulta de todo o processo investigativo, sendo embasada nas teorias e sendo composta a partir das fases e etapas da pesquisa-ação. A estrutura de rede foi sistematizada pelo comitê executivo ampliado e, posteriormente, apresentada, debatida e aprovada no seminário três (X Assembleia da RIMES). Após a definição dos macroprocessos que envolvem a estrutura de rede adotada para a RIMES, foi debatido em assembleia o estatuto da RIMES que, após ajustes, foi aprovado. Mediante a assembleia de constituição da rede, iniciou-se a operação da RIMES e de todos os seus processos aprovados.

7.5.1 Tipologia da Rede

Com base nos estudos feitos, a Rede Internacional Marista de Educação Superior foi definida pelo seguinte modelo de configuração de rede:

Quadro 26 – Tipologia definida para a RIMES


| Tipologia | Dimensão | Características | Formato da configuração |
|--|------------|--|--|
| Descentralizada, porém mantendo uma estrutura mínima centralizada, para favorecer a coordenação dos processos da Rede. | Horizontal | As associadas guardam sua independência, mas atuam de forma colaborativa em projetos comuns e específicos, na relação interfirmas. Estrutura leve e flexível. Reforço das interconexões das IES. Protagonismo das equipes das IES. Busca de sinergia e integração entre as diferentes áreas. | São constituídas num formato de associativismo, por meio de registro e documento jurídico. Para a adoção desse tipo de cooperação, pode-se afirmar que existe uma grande heterogeneidade de formas, mas geralmente caracterizada pelo associativismo (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016). |

Fonte: o autor (2022), com base nos estudos de Marcon e Moinet (2000), Balestrin e Verschoore (2016), Balestrin e Vargas (2004)

7.5.2 Modelo de governança

A Rede Internacional Marista de Educação Superior, após estudos e aprofundamento dos modelos de acordo com os teóricos, e, também, a partir da necessidade de se estabelecer um formato de governança para colocar em ação toda a estratégia, adota uma estrutura mínima e essencial para operar a organização em rede.

Quadro 27 – Modelo de governança da rede

| Modelo adotado pela RIMES | Representação gráfica do modelo | Características adotadas |
|------------------------------------|---|--|
| Organização Administrativa da Rede |  | <p>As decisões são tomadas coletivamente, mas articuladas por um agente centralizado que facilita o processo de interação entre os membros.</p> <p>As interações ocorrem de maneira colaborativa, mediante coordenação centralizada.</p> <p>As atividades administrativas são coordenadas a partir da estrutura resultante da nova organização administrativa da rede.</p> |

Fonte: o autor (2022), com base nos estudos de Provan e Kenis (2007), Lopes e Baldi (2009), Hidalgo, Gemelli e Madeira (2014)

Sobre o formato de governança adotado, a opção foi por criar, por meio de uma Organização Administrativa da Rede, uma estrutura centralizada capaz de articular os projetos e ações em rede. Trata-se de uma estrutura jurídica que favoreça a coordenação de processos em rede, promovendo a articulação entre os agentes integrantes da rede.

Também foram estudadas, pelo comitê executivo ampliado, possíveis sedes para a RIMES, optando-se, em assembleia, por fixar sede no Brasil. Nesse sentido, ao eleger-se um modelo de governança intitulado Organização Administrativa em Rede, fez-se a opção de sediar a rede numa Instituição de grande porte, no Brasil, aproveitando a estrutura administrativa e de apoio já existente. Pode-se afirmar que a rede atua por um ente que coordena a estratégia por meio de seus órgãos de administração e, no entanto, seus processos e projetos são coordenados de forma participativa e contando com apoio, suporte e compartilhamento de ações das associadas.

7.5.3 Modelo de financiamento

O comitê executivo ampliado aprofundou estudos para a viabilidade e financiamento da RIMES. Foi realizado um estudo de *benchmarking* com seis Associações Internacionais (ODUCAL, OUI, EAIE, IAU, IALU e COLUMBUS). A partir dos modelos existentes, foi proposto um modelo próprio que considera dois critérios para estabelecer a anuidade para cada uma das IES membros da rede: número de alunos em cursos de graduação e o nível de desenvolvimento econômico do país onde a IES está sediada.

A partir do número de estudantes informado no questionário realizado em 2021, foram geradas quatro classificações de acordo com o número de estudantes.

Tabela 4 – Classificação das IES

| Número de Alunos | Classificação |
|-------------------------|----------------------|
| Até 1.000 | 1 |
| De 1.001 a 4.999 | 2 |
| De 5.000 a 9.999 | 3 |
| Mais de 10.000 | 4 |

Nota: Critério de distribuição de número de estudantes

Fonte: o autor e os participantes da pesquisa-ação (2022)

A tabela que segue representa a realidade da IES da Rede de acordo com o critério de classificação por porte de número de alunos.

Tabela 5 – Número de Instituições Associadas X Número de alunos

| Número de alunos | Porte | Número de IES Associadas neste perfil |
|-------------------------|--------------|--|
| Até 1.000 | 1 | 10 |
| De 1.001 a 4.999 | 2 | 12 |
| De 5.000 a 9.999 | 3 | 01 |
| Mais de 10.000 | 4 | 04 |

Nota: Porte das IES de acordo com o critério de número de alunos

Fonte: o autor e os participantes da pesquisa-ação (2022)

Para o critério de índice de desenvolvimento econômico do País, foram utilizados dados do Banco Mundial, FMI e UNESCO (INTERNATIONAL MONETARY FUND, 2021; UNITED NATIONS, 2020). O quadro a seguir apresenta a classificação dos países onde as IES associadas estão sediadas, segundo as fontes consultadas:

Quadro 28 – Classificação dos Países onde estão inseridas as IES e a situação Econômica do respectivo país

| Situação Econômica (índice desenvolvimento econômico)* | |
|---|---|
| <i>Alto (1)</i> | <i>Austrália Espanha Estados Unidos</i> |
| <i>Médio-alto (2)</i> | <i>Argentina Brasil México Peru</i> |
| <i>Médio-baixo (3)</i> | <i>Congo Filipinas Quênia Nigéria</i> |
| <i>Baixo (4)</i> | <i>Timor-Leste</i> |

Fonte: o autor e os participantes da pesquisa-ação (2022)

A tabela abaixo apresenta o índice de Desenvolvimento do País e o número correspondente de Instituições Associadas.

Tabela 6 – Índice de desenvolvimento do país e número de instituições associadas

| Índice de Desenvolvimento do País | Classificação | Número de Associadas em cada um dos índices |
|--|----------------------|--|
| Alto | 1 | 4 |
| Médio-Alto | 2 | 16 |
| Médio-Baixo | 3 | 6 |
| Baixo | 4 | 1 |

Fonte: o autor e os participantes da pesquisa-ação (2022)

A partir dos dados e classificação das IES, uma matriz foi elaborada, cruzando os dados de número de alunos x índice de desenvolvimento econômico das associadas, indicando dezesseis faixas de pagamento de anuidade, conforme indicado abaixo:

Tabela 7 – Composição da faixa de contribuição

| Número de instituições por porte e índice de desenvolvimento | | | | | |
|---|----------------------------------|--------------------|-------------------|-------------|--------------|
| Porte | Índice de Desenvolvimento | | | | Total |
| | Baixo | Médio-baixo | Médio-alto | Alto | |
| Até 1000 alunos | 1 | 2 | 7 | 0 | 10 |
| Mais de 1000 até 4999 | 0 | 4 | 6 | 2 | 12 |
| Mais de 5000 até 9999 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 10 mil ou mais | 0 | 0 | 3 | 1 | 4 |
| Total | 1 | 6 | 16 | 4 | 27 |
| Valores sugeridos de anuidade (em USD) | | | | | |
| Porte | Índice de Desenvolvimento | | | | |
| | Baixo | Médio-baixo | Médio-alto | Alto | |
| Até 1000 alunos | \$ 300 | \$ 400 | \$ 500 | \$ 700 | |
| Mais de 1000 até 4999 | \$ 900 | \$ 1.100 | \$ 1.200 | \$ 1.300 | |
| Mais de 5000 até 9999 | \$ 1.500 | \$ 1.600 | \$ 1.700 | \$ 1.900 | |
| 10 mil ou mais | \$ 2.100 | \$ 2.200 | \$ 2.300 | \$ 2.500 | |

Fonte: o autor e os participantes da pesquisa-ação (2022)

O valor de referência nasceu da pesquisa realizada com as seis associações pesquisadas (ODUCAL, OUI, EAIE, IAU, IALU e COLUMBUS). Foi considerada uma faixa de contribuição abaixo da menor anuidade do conjunto das associadas pesquisadas, pelo fato de a rede estar iniciando formalmente sua trajetória, e pelo fato de a RIMES ainda necessitar conquistar a legitimidade junto às suas associadas, por meio da oferta de produtos e projetos.

Seguindo a matriz proposta e contando com a adimplência das 27 associadas, a receita proveniente das anuidades seria de US\$ 30.100/ano. Além disso, foi proposto que a IES com mais de 10.000 alunos poderia contribuir via prestação de serviços ou contribuição adicional de

recursos econômicos, negociadas por meio do Conselho Diretor. Outras estratégias relacionadas à sustentabilidade da rede serão aprofundadas e implementadas de forma progressiva. Registra-se ainda que muitos dos serviços necessários para a operação da rede serão compartilhados pelas IES, o que representa uma forma de contribuição das instituições para além da anuidade.

7.5.4 Órgãos de Administração da Rede

A rede conta com instâncias que favorecem a tomada de decisão e promovem, por meio de estratégias e ações, a participação dos membros, buscando alcançar os objetivos estabelecidos. O quadro a seguir apresenta o resumo dos principais órgãos de administração da rede, sua composição e algumas de suas atribuições e características, descrevendo a estrutura de governo necessária para operar toda estratégia da RIMES. Trata-se de uma síntese do item “órgãos de administração da rede”, presente no estatuto.

Quadro 29 – Órgãos de administração da rede

| Órgãos | Composição/ Tempo | Algumas Atribuições e Características |
|------------------|---|---|
| Assembleia Geral | As instituições de educação superior associam-se à rede e dela participam. Para deliberação, cada associada tem direito a um voto. | <ul style="list-style-type: none"> • É o órgão máximo de decisão. Reúne-se todos os anos, em formato virtual por dois anos seguidos e presencial no terceiro ano; • Aprova o plano estratégico, a gestão administrativa, a prestação de contas e o balanço patrimonial; elege o Conselho Diretor e acompanha o status dos projetos estratégicos. |
| Conselho Diretor | Composta por quatro membros: três eleitos em assembleia, sendo um representante de língua portuguesa, um representante de língua espanhola e um representante de língua inglesa. Um quarto membro é indicado pelo governo geral de Roma e aclamado pela assembleia. | <ul style="list-style-type: none"> • Tem mandato de três anos. • Acompanha e direciona as ações do Secretário Executivo; • Acompanha e supervisiona o desenvolvimento dos projetos; • Emite parecer para a admissão de novas associadas; • Aprova o orçamento da entidade; • Representa os interesses da entidade como Rede; • Convoca a assembleia geral; • Responde e assina pelas ações de cunho financeiro (contratos, sustentabilidade da rede, doações); • A composição dos membros, a partir da representação linguística, confere a cada membro o papel de representar a RIMES |

| | | |
|----------------------|---|--|
| | | na respectiva região e engajar as IES para a atuação conjunta e participação nos projetos, atividades e ações da rede. |
| Conselho Fiscal | O Conselho Fiscal é um órgão autônomo composto por três (3) associados e três (3) suplentes eleitos pela Assembleia Geral Ordinária, com mandato de dois (2) anos, coincidente com o mandato do Conselho Diretor. | <ul style="list-style-type: none"> • Compete ao Conselho Fiscal examinar permanentemente as finanças, livros de registros contábeis, balanços e balancetes. |
| Secretário Executivo | É indicado e admitido pelo Conselho Diretor, podendo ter contrato rescindido pelo Conselho a qualquer momento. | <ul style="list-style-type: none"> • Gerir a rede, em conformidade com as orientações e diretrizes do Conselho Diretor; • Liderar a execução dos projetos relacionados ao planejamento estratégico da Rede; • Apoiar as equipes de projetos, provendo a metodologia para a estruturação e execução dos projetos priorizados; • Promover a articulação com outras instâncias da instituição marista ou outros organismos; • Apresentar relatório das atividades e dos projetos da Rede trimestralmente ao Conselho Diretor e anualmente à Assembleia Geral; • Promover a integração, a articulação e o intercâmbio entre os agentes da Rede; • Executar e cumprir o orçamento; • Organizar a dimensão financeira e contábil da rede; • Apresentar à Assembleia Geral, ao Conselho Diretor e ao Conselho Fiscal, quando solicitado, o relatório da situação financeira; • Fazer publicar, anualmente, o Balanço Patrimonial, juntamente com o Demonstrativo do Resultado do Exercício; • Submeter ao Conselho Diretor, para apreciação ou aprovação, assuntos de natureza econômico-financeira. |

Fonte: o autor e os participantes da pesquisa-ação (2022)

7.5.5 Organização Jurídica e Administrativa

A Organização jurídica e administrativa está no estatuto da Rede Internacional Marista de Educação Superior. O documento concentra os aspectos legais e de regulação da rede, apresentando a estrutura da Rede sob forma de documento jurídico. É resultado do diagnóstico, dos seminários, da análise de dados e referenciais teóricos para este formato de associação. O Estatuto da Rede contempla os elementos acima e outros elementos integrantes de um documento jurídico. O documento foi debatido em assembleia e aprovado (seminário três), constituindo, a partir desse momento, uma nova organização. O documento tem a seguinte estrutura:

Quadro 30 – Estrutura do Estatuto da Rede

| Estrutura | Capítulos |
|--|--|
| DA ORGANIZAÇÃO INSTITUCIONAL | CAPÍTULO I Da Denominação e Finalidade CAPÍTULO II Da Sede e Foro CAPÍTULO III Dos Objetivos CAPÍTULO IV Da Duração e Dissolução |
| DA ORGANIZAÇÃO SOCIAL | CAPÍTULO I Das Associadas |
| DA ORGANIZAÇÃO PATRIMONIAL E FINANCEIRA | CAPÍTULO I Do Patrimônio CAPÍTULO II Dos Recebimentos e do Resultado |
| DA ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA | CAPÍTULO I Dos Órgãos de Administração SEÇÃO I DA ASSEMBLEIA GERAL SEÇÃO II DO CONSELHO DIRETOR SEÇÃO III DO SECRETÁRIO EXECUTIVO SEÇÃO IV DO CONSELHO FISCAL |
| DA CONSTITUIÇÃO | CAPÍTULO I Do Estabelecimento |

Fonte: o autor e os participantes da pesquisa-ação (2022)

7.5.6 Constituição Legal e Jurídica da RIMES

Por ocasião da X Assembleia da RIMES, foram apresentados os estudos oriundos da pesquisa-ação da presente tese, debatidas a estratégia e a estrutura junto às lideranças da IES. Destaco um breve trecho da ata de constituição que se encontra em anexo:

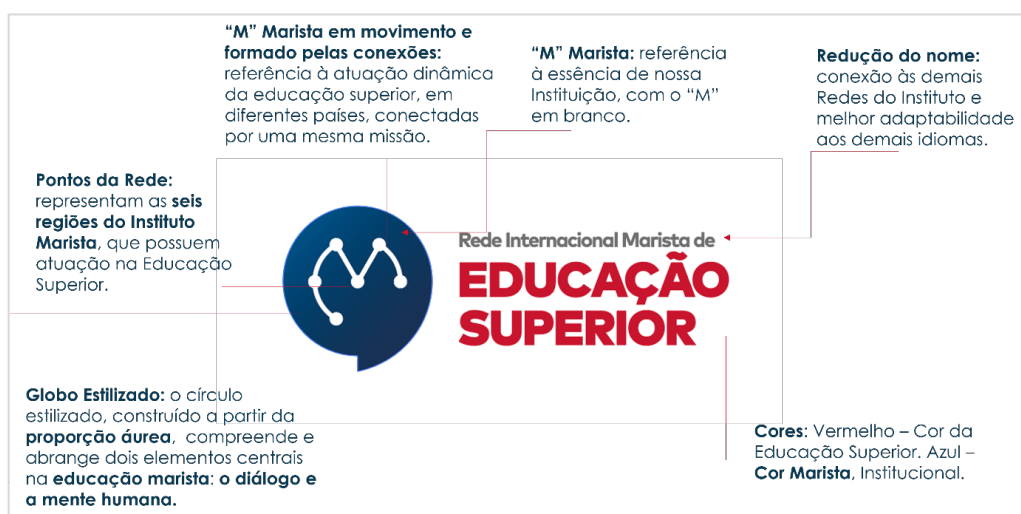
Assim, deu-se início às deliberações. Foi aprovado o Plano Estratégico da Rede, com vigência para o período de 2022-2025, com foco na execução dos seis projetos prioritizados. Foi aprovado, ainda, o encaminhamento da “experimentação” do modelo de financiamento da Rede, pelo Conselho Diretor, que será apresentado na próxima Assembleia. Foi aprovada a nova versão do Estatuto, após ajustes incorporados e apreciação da Assembleia. (APÊNDICE E).

Assim, a partir da aprovação da estratégia e estrutura, seguida do estatuto da RIMES, foi realizada a assembleia de constituição da nova entidade.

7.5.7 Identidade da RIMES

Com o intuito de fortalecer a identidade da Rede, o comitê executivo ampliado aprofundou junto aos estudos sobre estrutura da rede, estudos sobre a nova marca da rede, objetivando dar visibilidade, sentido e significado ao novo momento. A figura a seguir apresenta a síntese da marca, seu significado, linha visual e identidade.

Figura 24 – Identidade visual da RIMES



Fonte: o autor e os participantes da pesquisa-ação (2022)

7.5.8 Diagrama da Estrutura de Rede

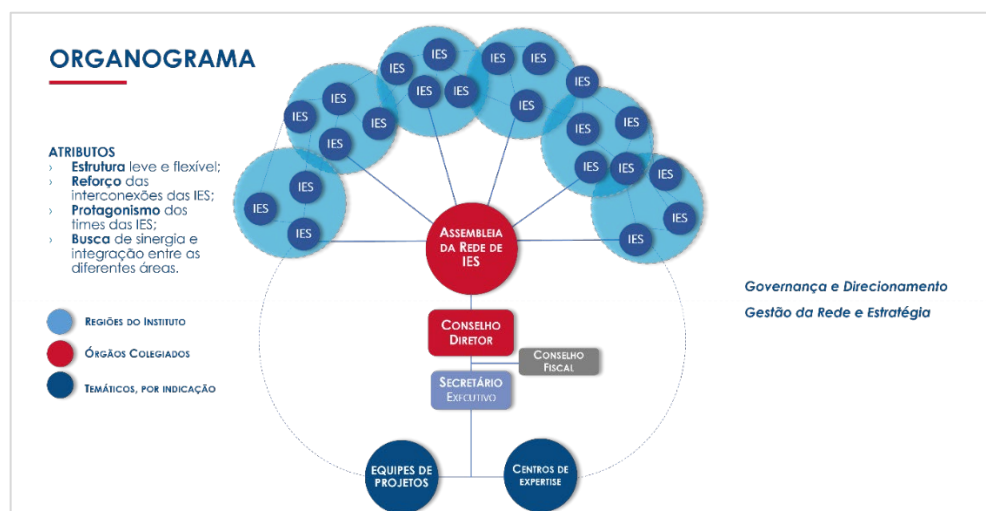
Apresenta-se a seguir, em formato de ilustração, a síntese da Estrutura da RIMES.

Figura 25 – Síntese da Estrutura da RIMES



Fonte: o autor e os participantes da pesquisa-ação (2022)

Figura 26 – Síntese da Estrutura de Governança e Gestão



Fonte: o autor e os participantes da pesquisa-ação (2022)

7.6 PROCESSOS DE REDE

Os processos da rede constituem a operação da estratégia, por meio de procedimentos de gestão. Os processos da rede buscam garantir o engajamento de todos e a busca das ações coletivas estabelecidas na estratégia (PROVAN; KENIS, 2007). A gestão dos processos inclui

rotinas coletivas, compartilhamento de conhecimento, planejamento e avaliações conjuntas, reuniões para desenvolvimento de ações e projetos, discussões sobre a estratégia (VERSCHOORE; BALESTRIN; TEIXEIRA, 2017).

A RIMES estruturou, a partir da sua Estratégia e Estrutura, os processos de rede. Nesta seção são apresentados alguns processos da RIMES.

7.6.1 Fóruns de participação e construção

A rede constitui-se por meio de fóruns fixos, considerando objetivos estabelecidos, participantes, periodicidade e pautas. Trata-se da participação dos membros, desde os níveis de governança até o nível executivo e de gestão.

Quadro 31 – Fóruns de participação da RIMES

| Fórum | Participantes | Periodicidade e formato | Pautas |
|---------------------------------|---|---|---|
| Assembleia da RIMES | Todas as instituições | Anual/ virtual e a cada três anos em formato presencial | <ul style="list-style-type: none"> • Refletir, propor e deliberar sobre a estratégia da rede; • Escolher Conselho Diretor; • Avaliar trajetória da rede. |
| Atuação do Conselho Diretor | Membros do Conselho | Reunião mensal/ formato online e uma presencial (uma vez por ano) | <ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar e direcionar a execução dos projetos estratégicos; • Avaliar a trajetória e atuação do secretário executivo; • Dar encaminhamentos necessários sobre eventos e atividades. |
| Atuação do Conselho Fiscal | Membros do Conselho | Semestral, formato online | <ul style="list-style-type: none"> • Contribuir com reflexões sobre estratégias de financiamento da Rede; • Dar parecer sobre relatório de demonstrativo de resultados. |
| Atuação do Secretário executivo | Com diferentes grupos | De forma constante, virtual ou presencial Tem dedicação semanal para a função, respondendo ao plano de ação validado pelo conselho diretor | <ul style="list-style-type: none"> • Atuar na liderança, articulação e execução dos projetos; • Articular eventos e atividades; • Propor ações colaborativas entre diferentes membros da rede; • Atuar na implementação da Rede e de todos os seus processos. |
| Projetos, Eventos e atividades | Públicos participantes em cada modalidade | Virtual, ou presencial, de forma contínua, de acordo com o plano de ação e calendário de atividades da RIMES | <ul style="list-style-type: none"> • Tratar de temas comuns e específicos da rede; • Propor ações para o desenvolvimento e execução dos projetos; • Eventos e atividades com diferentes públicos. |

Fonte: o autor e os participantes da pesquisa (2022)

7.6.2 Gestão dos Projetos da Rede

Os projetos definidos pela RIMES constituem o principal meio para operar a estratégia da rede (PMBOK), pois representam a principal forma de interação entre as IES integrantes da Rede. A gestão de um projeto envolve um conjunto de processos, divididos, segundo o PMBOK, em cinco grupos de processos:

- Iniciação;
- Planejamento;
- Execução;
- Monitoramento e controle;
- Encerramento. (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2012, p. 6).

A gestão dos projetos seguirá uma metodologia própria, porém ancorada no Guia do conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2012). A RIMES, com base no seu histórico e diagnóstico, tem ciência do quanto os projetos precisam de um alto nível executivo a partir de agora e de que a rede se traduz, de fato, na execução dos projetos com resultados visíveis e perceptíveis para os membros da Rede.

Neste contexto, o secretário executivo atua na articulação das pessoas que farão parte do grupo de trabalho para cada um dos projetos, buscando selecionar pessoas com competência e disponibilidade. O papel do conselho diretor, a partir da atuação do secretário executivo é atuar na orquestração dos projetos, sendo suporte, apoio e coordenação das etapas que envolvem cada um dos projetos. O secretário executivo também tem como papel estratégico fornecer metodologia para que os projetos alcancem os objetivos estabelecidos. A RIMES deliberou seis projetos a serem implementados. Nesse sentido, a coordenação e equipe de cada projeto segue o seguinte processo:

Quadro 32 – Mapa de perfil para composição da equipe de gestão de projetos

| | | |
|-------------------------------|--------------------------------------|--|
| Coordenador do Projeto | Critérios de Escolha e Perfil | <ul style="list-style-type: none"> • Visão sistêmica da educação superior marista • Papel estratégico dentro da Instituição de Educação Superior • Capacidade de liderança de equipes multiculturais • Capacidade de diálogo e interação • Disponibilidade para liderar o trabalho • Desejável conhecimento em inglês e espanhol |
| | Disponibilidade | <ul style="list-style-type: none"> • Ter dedicação de três horas mensais para o trabalho com a equipe do projeto • Disponibilizar um turno (quatro horas) por semestre para a reunião geral das lideranças dos projetos, com a participação do secretário executivo e Conselho Diretor. |

| | | |
|---|--|---|
| Membros da Equipe de projetos | Funções | <ul style="list-style-type: none"> • Atuar no desenvolvimento dos projetos, a partir da construção liderada pelo líder do projeto • Trabalhar com a equipe do projeto visando cumprir todas as etapas da gestão de projetos • Atuar na implementação do projeto |
| | Critérios de Escolha e Perfil | <ul style="list-style-type: none"> • Visão sistêmica da educação superior marista • Papel estratégico na instituição (IES) • Disponibilidade para participar do trabalho • Capacidade de trabalho em times multiculturais • Desejável conhecimento em inglês e espanhol |
| | Disponibilidade | <ul style="list-style-type: none"> • Ter dedicação de duas horas mensais para o trabalho com a equipe do projeto • Disponibilizar um turno (quatro horas) por semestre para a reunião geral das lideranças dos projetos, com a participação do secretário executivo e Conselho Diretor. |
| | Composição da Equipe de Projeto | <ul style="list-style-type: none"> • Cada projeto é composto por no mínimo três membros, sendo um falante de língua espanhola, um de língua inglesa e um de língua portuguesa, e sendo um deles o coordenador do projeto • Alguns projetos, pelo tamanho e complexidade são compostos por dois membros por representatividade de idioma • Também, considerando a complexidade de alguns projetos, os mesmos podem contar com algum especialista convidado de alguma IES, para aportar conteúdos e insumo para o projeto. |
| Composição da equipe de gestão de projetos | Coordenador do Projeto | <ul style="list-style-type: none"> • Um membro |
| | Membros de Equipe | <ul style="list-style-type: none"> • Ao menos mais dois membros por projeto |
| | Secretário executivo da RIMES | <ul style="list-style-type: none"> • Tem a função de apoiar, acompanhar, prover metodologia e contribuir para que todas as etapas da gestão de projetos sejam devidamente cumpridas. |

Fonte: o autor e os participantes da pesquisa-ação (2022)

7.6.3 Liderança do Secretário Executivo

O processo da rede tem no Conselho Diretor e no secretário executivo as principais lideranças. O secretário executivo é nomeado, mediante processo interno, pelo Conselho Diretor, que o acompanha e o direciona no processo de gestão. O secretário executivo opera a partir dos seguintes elementos contemplados em seu mapa de competências:

Quadro 33 – Elementos do mapa de competências do secretário executivo

| Elementos | Descrição | |
|--------------------------|---|---|
| Responsabilidades | <ul style="list-style-type: none"> • Exercer funções estratégicas e de gestão em relação ao desenvolvimento da Rede; • promover a articulação com outras instâncias do instituto e com áreas de interesse; • acompanhar o desenvolvimento do Planejamento Estratégico da Rede, provendo metodologia para a gestão de projetos da rede; • apresentar relatório das atividades da Rede ao Conselho Diretor; • promover a integração, a articulação e o intercâmbio entre os agentes da Rede; • zelar pela execução do orçamento e pela gestão financeira da Rede. | |
| Serviços | <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia os projetos e coordena as atividades da Rede de IES; • gerencia a rotina que envolve a manutenção dos serviços da rede, como filiações, eventos, prestações de contas e reuniões relevantes; • promove a articulação das iniciativas da Rede junto aos outros agentes do Instituto Marista. | |
| Perfil | <ul style="list-style-type: none"> • Um Professor/Colaborador técnico com capacidade de liderança, articulação interrelacional e conhecimento do Instituto Marista e de suas áreas de atuação; • profunda compreensão da estratégia da RIMES e do seu funcionamento; • capacidade de atuação em ambientes multiculturais; • experiência comprovada. | |
| Formação | <ul style="list-style-type: none"> • Ensino superior completo; • desejável formação em <i>stricto sensu</i>. | |
| Competências | <i>Comportamentais</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Visão estratégica; • liderança servidora; • habilidades interpessoais e multiculturais; • proatividade; • pensamento inovador. |
| | <i>Técnicas</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Inglês e espanhol fluentes ou avançados; • planejamento Estratégico; • gestão de Times remotos; • gestão de Projetos; • gestão de Inovação; • gestão de IES. |

Fonte: o autor e os participantes da pesquisa-ação (2022)

O secretário executivo atua na orquestração da RIMES, mediante estratégia definida e aprovada pela assembleia e com acompanhamento sistemático do Conselho Diretor. A partir da dedicação para a função, atua na gestão dos processos da rede para que sejam alcançados os objetivos estabelecidos e que sejam visíveis os ganhos coletivos objetivados na estratégia da rede. Considerando que o conselho diretor é composto por representantes das diversas regiões (falantes de língua inglesa, portuguesa e espanhola, e representante do governo geral marista),

o secretário executivo pode contar com o apoio dos integrantes do conselho diretor para o engajamento das IES nas ações, atividades e projetos da rede.

7.6.4 Diagrama do Processo de Rede

Apresenta-se a seguir, em formato de ilustração, a síntese do Processo da RIMES.

Figura 27 – Síntese do Processo da RIMES



Fonte: o autor e os participantes da pesquisa-ação (2022)

7.7 SÍNTESE DA PROPOSTA DE ORGANIZAÇÃO EM REDE PARA A RIMES

A figura abaixo representa o percurso de construção da proposta de Rede, sendo conjecturada a partir da metodologia pesquisa-ação, contando com a coleta de dados e percepção das lideranças por meio do framework conceitual e culminando na construção da proposta de rede, constituída da estratégia, estrutura e processo.

Figura 28 – Síntese da proposta de Rede – RIMES



Fonte: o autor (2022)

O percurso de construção é intermediado pela pesquisa ação, tendo como ponto de partida a ausência de uma proposta de rede e resultando na construção da proposta de rede.

7.8 AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA DE ORGANIZAÇÃO EM REDE

Ao final do Seminário três (X Assembleia), foi feita uma avaliação sobre o processo de construção da proposta de organização em rede, considerando as fases e etapas percorridas. Após validação da proposta pela assembleia e constituição da organização em rede, a avaliação do percurso pretendeu ouvir as lideranças e considerar o registro como parte fundamental da investigação e, também, para consideração no processo de avaliação da rede, na próxima assembleia, em 2023.

Em grupos, as lideranças das Instituições foram convidadas a debater sobre o percurso, registrando alguns pontos que consideram importante manifestar. A seguir, discriminam-se alguns pontos trazidos pelos grupos ao avaliarem o percurso de construção da proposta de organização em rede. As respostas dos grupos foram sintetizadas e agrupadas e, na sequência, foram categorizadas nas respectivas macrofases da pesquisa-ação, com base em Thiollent (2009; 2011).

a) Fase exploratória

- os materiais apresentados, embasados cientificamente, ajudaram nas discussões;
- devido ao trabalho de fundo realizado anteriormente, o fluxo dos processos foi fluido e organizado;
- cada um dos webinars tem dado respostas aos momentos que temos vivido;
- apesar da pandemia, avançou-se mais do que tinha sido possível em outros momentos, graças à cultura de webinars e reuniões em rede (orientadas pela proposta de construção da rede da tese de doutorado);
- da última assembleia presencial até esta, em Porto Alegre, tem havido um caminho de construção com uma direção muito clara, a partir do diagnóstico levantado e da construção da proposta.

b) Planejamento

- a metodologia foi eficaz e assegurou reflexão e envolvimento consideráveis das lideranças das instituições;
- a metodologia criou espaço para uma escuta respeitosa e um método de consenso foi respeitado;

- a partir da cientificidade da tese, trazendo presentes as teorias, foi possível construir a proposta;
- a investigação científica e método ajudou-nos a conhecer as características e individualidades de cada universidade, o que favoreceu definir estratégia, estrutura e processos de rede, ou seja, a proposta para a RIMES.

c) Execução

- a clareza de comunicação em todos os movimentos foi fundamental para ter-se um fio condutor, passando pelo diagnóstico, pelos sonhos de construir a rede e chegar à aprovação da proposta;
- o comitê executivo, orientado pelo método científico, fez um excelente trabalho;
- as reuniões linguísticas (seminário dois) permitiram uma maior participação e discussão da estratégia de rede, com possibilidade para debater o que é específico das instituições e de cada realidade;
- a organização prática da proposta em rede tem sido profícua. Destaque para a metodologia, a construção que envolveu a todos;
- a equipe executiva ampliada trabalhou para além das formalidades, revendo pormenores, como a comunicação, para chegar às propostas desta assembleia;
- a condução foi democrática e isso facilitou os encaminhamentos e as deliberações;
- os webinars realizados e a condução, sempre tendo presente a pesquisa, foram importantes nesse processo;
- o contato foi mantido durante o período pandêmico, com destaque para o uso das ferramentas digitais;
- a organização em mesas de trabalho facilitou o contato estreito com os participantes, visto que os seminários anteriores foram realizados em formato virtual.

d) Análise e síntese

- a processo promoveu condições para a construção da proposta de rede, devido à clareza das fases e das etapas que foram sendo experimentadas;
- a proposta favoreceu o diálogo e o enfoque na inovação;

- discussões inteligentes e com foco no futuro da educação superior;
- a criação do plano estratégico 2022-2025 foi exaustivamente discutida e, a partir dela, a estrutura e os processos estão claros;
- o conhecimento de outras realidades permitiu imaginar um futuro melhor, com uma atuação conjunta, oportunizada pela estrutura em rede;
- a presença e o apoio das autoridades do Governo Geral Marista ratificam os esforços que estamos fazendo como rede;
- a fundamentação da proposta apresenta-se de forma clara e concreta;
- propostas de trabalho específicas foram finalizadas, aprovadas e a rede foi constituída formalmente.

Cabe destacar que os grupos, ao final do seminário três, puderam manifestar de forma oral suas respostas, que foram anteriormente apresentadas de forma sistematizada e resumida. Os resultados expressaram a força da experiência vivenciada no processo, sendo o resultado muito mais significativo pelo fato de ser construído de forma coletiva e participativa. De forma unânime, as universidades se sentiram muito ativas e protagonistas no processo de construção da RIMES. Tanto na estratégia, quanto na estrutura e no processo de rede, são apresentadas e respeitadas as especificidades e a pluralidade das instituições da rede.

A avaliação demonstra todo o engajamento das lideranças e das instituições, promovido pela metodologia pesquisa-ação e ancorada na base teórica, o que resultou na construção da proposta de organização em rede.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A organização em rede de instituições de Educação Superior configura-se como uma estratégia de vanguarda, frente aos desafios e contextos pelos quais passa a sociedade, promove as diferentes abordagens de internacionalização, contribuindo para a formação integral e para o exercício de uma cidadania global de estudantes, professores, lideranças, bem como para o desenvolvimento das próprias instituições. A atuação em rede na educação superior promove a excelência, fomenta o desenvolvimento de competências interculturais e internacionais. E isso se torna ainda mais relevante quando implementado em instituições de perfil e características semelhantes e de mesma identidade, como foi o caso investigado das Instituições Maristas de Educação Superior.

Este capítulo tem por objetivo apresentar não apenas as considerações sobre a pesquisa realizada, percorrendo os objetivos do estudo e discussão dos resultados da análise, como também as contribuições para a área. Para além dos resultados, pretende-se destacar a importância do processo investigativo, o que desencadeou o desenvolvimento do pesquisador, dos participantes e das instituições envolvidas, por meio de uma metodologia participativa que permitiu o processo de construção da proposta. Ao final, pretende-se indicar as limitações e propor futuros estudos sobre o tema.

Esta investigação aprofundou o cenário que envolve as instituições de Educação Superior Maristas, na intenção de desenvolver uma proposta de organização em rede para promover a internacionalização, a colaboração e a articulação das instituições. Considerando este contexto, a questão da “tese” refletiu sobre qual proposta de organização em rede pode ser estruturada para a Rede Internacional Marista de Educação Superior – RIMES. Com Instituições diversas e dispostas em diferentes países, este trabalho abordou, por meio da metodologia pesquisa-ação, o histórico da RIMES, a percepção das lideranças acerca da construção de uma proposta em rede, propondo um percurso embasado nas teorias da internacionalização da educação superior e nas teorias de redes. Ao longo do processo investigativo, ficou evidente que a rede existia enquanto metáfora e desejo das lideranças, porém não havia uma proposta nem modelo de operação para pô-la em prática. A partir desta problemática, a tese delimitou-se em construir uma proposta de organização em rede para estas instituições, compreendendo que um formato estruturado legará às instituições um conjunto de benefícios, vantagens competitivas, objetivos comuns, chancelando qualidade e excelência na educação superior marista no contexto atual.

O primeiro objetivo tratou da internacionalização da educação superior frente a um contexto de constante transformação. Aprofundou-se o contexto pela qual passa a educação superior, diante das emergentes mudanças pelas quais passa a sociedade, em um mundo global e interconectado. Uma sessão específica tratou da pandemia COVID-19, surgida a partir de 2020, que afetou a sociedade como um todo, evidenciando ainda mais a desigualdade social, expondo problemáticas relacionadas à educação, com destaque especial para o impacto na educação superior. Foram debatidos os diferentes conceitos e dimensões da internacionalização da educação superior, além de uma abordagem sobre os organismos internacionais e seu papel como propulsores de políticas e diretrizes para o fortalecimento da educação superior na sociedade.

Nesse sentido, a constituição de redes configura-se como um ecossistema para fomentar e fortalecer a internacionalização da educação superior e, por consequência, sua qualidade. Neste contexto, o segundo objetivo buscou conceituar, à luz das teorias de organização de redes, caminhos e possibilidades para a RIMES. Para alcançá-lo, a revisão bibliográfica apresentou as diferentes abordagens, configurações, tipos, modelos de atuação em rede. A organização em rede sempre fez parte das sociedades e de grupos de pessoas, na crença de que objetivos comuns possam ser alcançados de forma mais rápida e eficiente, em contraponto a uma atuação individual de pessoas ou instituições. Atuar em rede representa interação, objetivos comuns, ganhos coletivos estabelecidos entre um conjunto de pessoas ou instituições. Por outro lado, mesmo vivendo em uma sociedade demarcada pela competição e concorrência agressivas, a rede promove a co-operação, quando a cooperação não é resultado somente do desejo de colaborar, mas de obter vantagens por meio da colaboração.

O terceiro objetivo teve como cerne a Rede Internacional Marista de Educação Superior. Este trabalho apresentou a história e a composição da RIMES, bem como a missão da instituição marista, por meio de um recorte na temática da educação superior dentro da instituição, que atua com educação básica, educação social, saúde, além da educação superior. Foram aprofundados documentos orientadores da Igreja Católica, dos órgãos de governo e de animação do Instituto Marista. Foi realizada uma análise histórica da rede, apoiada em documentos e registros, revelando uma intencionalidade de construir uma proposta de organização em rede; mas a análise apontou ao mesmo tempo a ausência e a limitação de uma metodologia, evidenciando questionamentos das lideranças na seguinte linha: qual é o melhor formato para a organização em rede, considerando nossas diferentes realidades?

Considerando o cenário da educação superior, as teorias que versam sobre internacionalização, a teoria de redes, bem como o histórico, diagnóstico e realidade da RIMES,

o quarto objetivo buscou desenvolver uma proposta de organização em rede, composta por estratégia, estrutura e processo. Durante os anos de 2020, 2021 e 2022, por meio da metodologia pesquisa-ação, decomposta por fases e etapas, compreendidas por um questionário, três seminários e um conjunto de encontros e reuniões, a investigação engajou lideranças das universidades e membros do comitê executivo ampliado na busca pelo objetivo estabelecido.

Num primeiro momento, foram definidas as seguintes hipóteses, convergentes aos objetivos estabelecidos na investigação:

- a) para constituir uma rede, seus integrantes precisam convergir numa visão clara sobre o conceito da rede;
- b) para compor um modelo de organização em rede, torna-se necessário estruturar a estratégia central;
- c) a partir de contratos implícitos e explícitos, a governança é estabelecida.

As hipóteses e os objetivos da tese foram respondidos por meio do avanço do itinerário investigativo e do processo de construção da proposta em rede.

O primeiro seminário promoveu um alinhamento conceitual sobre o contexto da educação superior, buscando lançar os primeiros fragmentos sobre conceitos de internacionalização e redes na educação superior, além de engajar as lideranças para participar respondendo ao questionário, que traria elementos comuns e específicos das diferentes realidades para compor a proposta.

Com base em teóricos sobre estudos de redes, foi construído um *framework* conceitual, com questões divididas em três blocos, sendo eles: atributos e elementos de formação, vantagens competitivas e governança de rede. As questões foram endereçadas às lideranças das instituições de educação superior maristas. A partir das respostas ao questionário aplicado, foi possível identificar as expectativas, as especificidades de cada realidade, níveis de hierarquia e centralidade, objetivos comuns e formato de governo para a rede, além de outros elementos. Neste contexto, o *framework*, construído à luz dos grandes teóricos, representa um modelo de construção de proposta, cujo intuito é perceber e coletar elementos comuns e específicos das realidades que compõem o grupo de instituições, buscando desenhar uma proposta organizada em rede.

Considerando o embasamento teórico, perpassando a coleta de dados e a metodologia pesquisa-ação, foi possível construir uma proposta de organização em rede para a RIMES, desdobrada no tripé “estratégia de rede”, “estrutura de rede” e “processo de rede”. Um primeiro esboço da proposta, com foco na estratégia de rede, foi construído e submetido para apreciação

e crítica das lideranças das Universidades, por meio de grupos focais, configurando o seminário dois.

Ao longo da tese, a orquestração entre a internacionalização da educação superior e a organização em rede foi articulada numa perspectiva de estruturação de uma nova organização, ancorada em objetivos comuns que permitam a conexão das frentes acadêmicas e de gestão, além do compartilhamento de boas práticas e de ganhos coletivos. A proposição por meio da estratégia em rede favorece a interação, o acesso a oportunidades, resultando em movimentos de internacionalização que promovem o alcance dos objetivos definidos de forma colaborativa, o que dificilmente seria atingido se a instituição atuasse de forma isolada.

Cabe uma ênfase para as fases e etapas da pesquisa-ação que contribuíram para a construção da estratégia de rede e de seu planejamento. Os elementos norteadores manifestam o posicionamento das instituições no contexto de igreja, de instituto marista e de sociedade, demarcando sua identidade e seu papel nos dias atuais. A personalidade da rede, constituída pelo propósito e texto manifesto, revela a razão de ser e a estratégia da rede, expressa da seguinte forma: “Conectamos pessoas, conhecimentos e projetos, de forma cooperativa e articulada, inspirados na tradição educativa marista, para promover inovação, desenvolvimento e transformação de nossas instituições de educação superior”.

A estratégia é desdobrada pelas opções e objetivos estratégicos. A primeira refere-se ao foco da estratégia em rede, contribuindo para potencializar os pontos fortes e sanar lacunas identificadas em rede e a segunda expressa o horizonte pretendido. Considerando a construção da estratégia e seus desdobramentos, definiu-se ao longo do processo a operação de seis projetos estratégicos, cada um atendendo a um objetivo estratégico específico. O processo investigativo junto às lideranças sugeriu prioridade na definição e execução de projetos estratégicos, sendo esta a forma de dar visibilidade à rede, visto que os projetos materializam para as IES uma percepção de vantagem competitiva, de pertencimento e intencionalidade da estratégia. O processo de definição da estratégia foi amplamente discutido e o conjunto de ações, surgidas ao longo do processo investigativo, foi segmentado e priorizado, compondo o escopo dos projetos estratégicos.

Nesse sentido, para ancorar a estratégia, o processo de investigação participativa convergiu para uma estrutura leve e enxuta, com capacidade de articulação, a fim de atender aos objetivos estabelecidos pela estratégia. Igualmente ancorada nas teorias de estruturação de redes, os elementos oriundos da pesquisa junto às lideranças descortinaram um tipo de rede descentralizado mediante uma atuação horizontal, em que as instituições guardam sua independência e atuam de forma interdependente e colaborativa para alcançar objetivos

conjuntos. Diante dos modelos de governança aprofundados, optou-se por criar uma estrutura mínima de Rede, denominada de Organização administrativa da Rede, mediante formato de constituição por associativismo, com o objetivo de fomentar o engajamento, delimitar os direitos e os deveres das instituições, e os papéis das áreas de governo e gestão. A estrutura criada tem sua sede legal constituída no Brasil e conta com a liderança do Conselho Diretor, composto por membros representativos de regiões de língua espanhola, portuguesa e inglesa, além de representante do governo geral.

O terceiro elemento que compõe a proposta de organização em rede diz respeito aos processos estabelecidos para viabilizar a estratégia. Trata-se dos procedimentos de gestão adotados para que a rede consiga implementar a estratégia e os objetivos estabelecidos. São diferentes frentes de atuação, que competem ao conselho diretor e secretário executivo, de forma mais explícita, para a gestão dos diversos aspectos da rede e a gestão de seus projetos. Desse modo, considerando a diversidade e especificidades das IES, o processo, para a gestão dos projetos, estrutura-se a partir de equipes interdisciplinares para cada um dos projetos, com metodologia inspirada nas boas práticas de gestão de projetos e providas por uma orquestração central a partir da liderança do secretário executivo. Os processos de rede, mesmo sendo compartilhados, são liderados e apoiados pela estrutura criada para tal finalidade, visando alcançar os objetivos, obter vantagem competitiva e ganhos coletivos.

As Instituições de Educação Superior, em especial, no contexto pós pandemia, vivem um cenário desafiador, mas no qual também há oportunidades. No caso das instituições de identidade confessional católicas, a redução de seus membros (religiosos) e a busca pelo equilíbrio entre gestão e missão, tradição e inovação, configuram-se como desafios presentes. A concepção de um arranjo em rede, organizada a partir da estratégia, estrutura e processos, possibilita uma resposta frente ao contexto apresentado, como afirma o texto manifesto da RIMES: “Construímos estratégias de internacionalização e fomentamos a cultura da cooperação, a partir de projetos que articulam ensino, pesquisa e serviços oferecidos à comunidade. Pensamos e agimos global e localmente, nos tornando diversos e plurais”.

A proposta de organização em rede para a RIMES se visibiliza no percurso que estruturou a estratégia, razão de ser e seus objetivos; a estrutura, formato de organização; e os processos de rede, sua gestão e processos internos para operar a rede. Os três elementos configuram a proposta de organização em rede, objetivo geral desta investigação, que foi debatida e validada no seminário três (X assembleia), momento em que foi formalmente constituída, com os devidos registros jurídicos e trâmites para sua operação.

Cabe destacar que o percurso construído com as lideranças das Instituições, com apoio integral do governo geral marista, respaldado pelo método científico desta investigação, configura uma visão integrada e sistêmica de construção de proposta de organização em rede na educação superior, iniciando pelo diagnóstico, embasado pelas teorias e a partir delas, articulando ferramentas para captar expectativas e perspectivas coletivas, até o processo de discussão da integralidade da proposta de organização em rede (estratégia, estrutura e processo) e sua validação.

Ressalta-se a qualificada participação das lideranças das IES e do comitê executivo ampliado a partir da proposta metodológica, o que fomentou a cultura e o pensamento sistêmico das pessoas sobre a rede e suas instituições, possibilitando uma visão mais integrada da identidade marista como mola propulsora, força e reputação, ponto comum, identitário e cultural para estruturar a proposta. Por mais que os resultados sejam expressos pela estratégia, estrutura e processos, sua execução e continuidade passa pelas pessoas, por seu potencial individual e coletivo, pelas suas aspirações. Por ser um processo participativo e orientado cientificamente, com foco na execução da estratégia por meio dos projetos, confirmam-se o engajamento coletivo, o senso de pertencimento e o papel protagonista das IES no contexto da Rede.

Este estudo contribuiu para aproximar e integrar áreas que, no contexto das pesquisas e investigações de educação superior, geralmente são aprofundadas de forma isolada. Cita-se aqui a internacionalização da educação superior, que, pela sua natureza e objeto, é aprofundada nos programas de pós-graduação em educação. Por outro lado, a teoria das redes é geralmente oriunda de programas de pós-graduação da área de negócios, administração e tecnologia da informação. Pesquisas sobre redes formais e estruturadas são reconhecidas no contexto do cenário empresarial, porém ainda incipientes em investigações no contexto educacional.

A contribuição deste estudo, concebido de forma interdisciplinar, foi de aprofundar as principais teorias das duas abordagens de forma integrada e apresentar uma proposta de organização em rede como grande estratégia para a internacionalização, a qualidade e o horizonte da educação superior. A organização em rede, a partir das possibilidades de internacionalização e mediante uma atuação cooperativa e articulada entre as Instituições de Educação Superior Maristas, dispostas geograficamente em distintas regiões, potencializa a missão universitária, promove sua perenidade e contribui para os objetivos e resultados institucionais de cada um dos membros da Rede. Esta tese se confirma pela relevante contribuição teórica, interdisciplinar e prática na dimensão acadêmica e de gestão, provando

que a cooperação gera oportunidades e possibilidades que são alcançados unicamente pela sua estruturação no formato de rede.

Os estudos sobre internacionalização da educação superior se projetam em torno de um conjunto de dimensões, possibilidades e abordagens. Este trabalho abordou a internacionalização na perspectiva da organização em rede. Nesse sentido, sua constituição favorece, promove e facilita a internacionalização, tornando os caminhos mais fluidos, abertos e dinâmicos entre as instituições, favorecendo, por conseguinte, uma educação superior de qualidade. A internacionalização é um elemento inerente à qualidade da educação superior. E constituída pela organização em rede, favorece um intercâmbio intencional e objetivamente constituído, seja por meio de projetos instituídos formalmente, seja pelas relações que se estabelecem de forma natural e espontânea entre as pessoas.

A pesquisa se torna ainda mais relevante quando aplicada a uma instituição que pela sua natureza e configuração já está dispersa e organizada em diferentes partes do mundo, vinculada a unidades administrativas de seus respectivos países e contextos, sendo este o caso de muitas instituições de identidade confessionais. Assim, pela sua natureza e internacionalização, já posta numa perspectiva geográfica, uma proposta de organização sistematizada em rede favorece, promove, qualifica a educação superior oferecida como possibilidade de formação para cidadania global. Sendo assim um conjunto de benefícios, ganhos, possibilidades e oportunidades pode ser prospectado a partir de uma estrutura agora formatada e organizada em rede. A organização em rede favorece e induz a construção de percursos conjuntos, articulados e integrados. Esta tese, à luz dos teóricos e teorias envolvidas, propôs um modelo para a RIMES, mas seu método investigativo, o percurso da pesquisa, pode ser aplicado a outras instituições de similar configuração.

O *framework* gerado e proposto a partir da investigação bibliográfica, bem como o questionário, validado por experts da área, pode ser ponto de partida para outras investigações, visto que estão ancorados em hipóteses, embasadas em sólidas teorias, possibilitando estudos sobre internacionalização e redes na educação superior. Frente a um cenário de grandes desafios, de um mundo em constante movimento, a atuação, por meio de redes sólidas e formalmente constituídas, promove o desenvolvimento e favorece a perenidade da missão de instituições de similar natureza e configuração na educação superior. Trata-se de um posicionamento de futuro para enfrentar cenários adversos, aproveitar oportunidades em todas as frentes e dimensões.

A investigação tramitou no contexto das instituições de educação superior de identidade confessional, cuja natureza e características são específicas e cuja atuação se dá

geograficamente em países e realidades distintas, de diferentes unidades administrativas. O estudo se limitou a estudar instituições encontradas nessas configurações, não tomando como tema instituições de educação superior caracterizadas como instituições de capital aberto, formatadas por modelos denominados de empresas em rede.

Uma outra limitação deste estudo diz respeito aos aspectos de natureza pedagógica, visto que, pela proposta, a temática abordou a internacionalização e a teoria de redes numa perspectiva relacionada a formatos de organização e gestão. Portanto, o estudo não se aprofundou em elementos relacionados aos currículos da IES, mesmo que estes configurem no presente estudo uma pauta priorizada em um dos projetos estratégicos, denominado de “Plano de Internacionalização da RIMES”, que tem em seu escopo o objetivo de articular estratégias curriculares entre as IES, com fomento de ações e possibilidades para conectar estudantes, professores e currículos de forma virtual e /ou presencial.

A investigação abre portas para estudos complementares. Um dos temas a ser investigado é a gestão de redes na educação superior, analisando diferentes propostas de configuração, com a proposição de indicadores para avaliar sua performance. Na mesma esteira, estudos comparativos podem ser realizados sobre a gestão de redes, avaliando estratégia, estrutura e processos, comparando redes existentes na educação superior. Como hipótese, pode-se afirmar que redes de educação superior, de acordo com sua configuração e cultura, podem operar por meio de estratégias diferentes e, quando operam com a mesma estratégia, podem ter resultados diferentes.

A partir da composição das Instituições por grupos, é possível ampliar os estudos na perspectiva de díades e tríades, fortalecendo relações entre instituições constituídas em uma mesma região, de mesmo grupo, ou a partir de interesses comuns. Essa possibilidade favorece o desenvolvimento profícuo de projetos bilaterais entre membros dentro da própria rede, podendo ser objeto de estudos futuros.

No caso da RIMES, agora fundada, torna-se possível uma investigação na perspectiva da internacionalização do currículo. A construção de uma base comum curricular entre as IES poderia ser um próximo passo para a Rede, visto que o currículo carrega a intencionalidade política das habilidades, competências e atitudes pretendidas na formação dos estudantes, com maior articulação entre o local e o global. Nesta linha, as tecnologias, plataformas e ferramentas digitais figuram como o principal meio para operar essa proposta. Quando amarrado ao currículo, a internacionalização passa a compor a estratégia central e intencional das instituições, podendo ser o principal diferencial competitivo de uma rede de Educação Superior.

A proposta de organização em rede favorece e promove a inovação, tão almejada e necessária para as instituições de educação superior. É por meio da colaboração das pessoas e das instituições que nascem “pontos” de conexão, capazes de gerar novas possibilidades acadêmicas, aprendizado contínuo e compartilhado, resolução de problemas, projetos articulados em formato de díades ou tríades (dois ou três atores). A inovação gerada a partir da colaboração, um dos resultados da rede, impulsiona a formação de uma base sólida, seja no desenvolvimento das pessoas, dos processos e das estruturas de cada instituição, contribuindo para o planejamento de futuro das instituições, seu posicionamento e suas respostas na realidade onde estão inseridas. A educação superior é, pela sua natureza, geradora de conhecimento e inovação por meio da ciência, tendo papel relevante na proposição de soluções para os problemas pelas quais passa a sociedade.

Esta pesquisa resultou na apresentação de uma proposta de rede de significativa relevância e impacto social, com adesão e participação ativa das lideranças do Instituto Marista e das instituições participantes. Seu resultado prático é percebido por meio da construção de uma rede para as vinte e sete instituições de educação superior, com presença em doze países. A relevância desta tese afirma-se pelo processo percorrido, pela validação e implementação da proposta, gerando impacto positivo entre seus agentes, podendo ainda oferecer insumos para outras construções e propostas. A tese amadureceu o pesquisador, os participantes da investigação e suas instituições, deixando como legado um percurso sólido e promissor para a RIMES. A pesquisa deixa uma contribuição; mas, acima de tudo, revela um profícuo horizonte a ser construído.

As Instituições de Educação Superior são a base de formação da própria sociedade, pelo viés social, econômico e cultural. Constituem-se como atores protagonistas, respondendo pela formação de estudantes e pesquisadores em diferentes áreas do conhecimento. Ao longo da história, sempre participaram da construção das sociedades, promovendo a inovação e respondendo aos desafios de seu tempo. Nessa esteira, uma proposta construída a partir da internacionalização da educação superior e organização em rede não apenas acrescenta novas possibilidades, mas trata-se de uma resposta adequada da RIMES aos desafios que a realidade apresenta, na pretensão de agir global e localmente.

REFERÊNCIAS

A STATEMENT from the 22nd General Chapter of the Marists Brothers to victims and survivors of abuse. [S. l.], 20 out. 2017. Manifesto escrito pelos participantes do 22º Capítulo Geral. Disponível em: https://www.champagnat.org/shared/bau/CapituloGeneral_VitimasAbuso_EN.pdf. Acesso em: 15 set. 2022.

ABAD, Lucas Gonçalves. Internacionalização integral na gestão universitária. *In*: MOROSINI, Marília (org.). **Guia para a internacionalização universitária**. Porto Alegre: EdUPUCRS, 2019. p. 67-81.

AFONSO, Almerindo Janela. Prefácio I: Não há longe nem distância. Notas para uma avaliação participativa de redes de pesquisa e colaboração em educação superior. *In*: LEITE, Denise; CAREGNATO, Célia Elizabete (org.). **Redes de pesquisa e colaboração: conhecimento, avaliação e o controle internacional da ciência**. Porto Alegre: Sulina, 2018. p. 11-16.

AGUIAR, Leonardo; PORTO, Lília (curador); AGUIAR, Raphael Souza (consult.). **Cisne negro ou novo normal?** [S. l.]: O Futuro das Coisas: Laduo Cocriation, 2020.

ALEXANDER, Bryan. **Academia next: The futures of Higher Education**. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2020.

ALMEIDA, Onília Cristina de Souza de. Redes interorganizacionais: revisão bibliográfica de 2000 a 2013. *In*: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ENGINEERING AND TECHNOLOGY EDUCATION, 13., Portugal, 2014. [**Anais eletrônicos**] [...]. Portugal: [S. l.], 2014. Disponível em: <http://copec.eu/intertech2014/proc/works/44.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2020.

ALVES, Juliano Nunes *et al.* O uso do conceito de redes de organizações nos estudos brasileiros. *In*: SEMEAD: Seminários em Administração, 18., São Paulo, 2015. **Anais** [...]. São Paulo: USP, 2015. Disponível em: <https://sistema.semead.com.br/18semead/resultado/trabalhosPDF/664.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2020.

ALTBACH, Philip G. **Global perspectives on higher education**. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2016.

ALTBACH, Philip G. **Reviewed Work(s): Universities and Globalization: Critical Perspectives** by Jan Currie and Janice Newsom; **The Globalization of Higher Education** by Peter Scott. *The Journal of Higher Education*, [s. l.], v. 72, n. 2, p. 254-256, Mar./Apr., 2001. Disponível em: <https://www-jstor-org.ez94.periodicos.capes.gov.br/stable/2649326?seq=1>. Acesso em: 23 maio 2021.

ALTBACH; Philip G.; WIT, Hans de. El impacto del coronavirus en la educación superior. **Nexos: distancia por tiempos**, México, 25 mar. 2020. Disponível em: <https://educacion.nexos.com.mx/?p=2221>. Acesso em: 19 maio 2020.

ANÁLISIS y perspectivas globales de la educación superior durante y después de la pandemia de Covid. Webinar apresentado por Francisco Marmolejo. [S. l.: s. n.], 2020. 1 vídeo (1 h 05 min 20 seg). Publicado pelo canal UnBTV. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=P1GSAovmEGE>. Acesso em: 15 maio 2020.

AUDY, Jorge. A inovação, o desenvolvimento e o papel da Universidade. **Estudos avançados**, São Paulo, v. 31, n. 90, p. 75-87, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/rtKFhmw4MF6TPm7wH9HSpFK/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 14 jan. 2020.

AUSJAL. [Site oficial]. México: AUSJAL, [20--]. Disponível em: <https://www.ausjal.org/>. Acesso em: 18 mar. 2020.

BALESTRIN, Alsones. **A dinâmica da complementariedade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais**. 2005. 214 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/4324/000455283.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 27 nov. 2019.

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: terceirizações e evidências. **RAC**, Curitiba, nesp., p. 203-227, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/QbLHGXvr6s359gh4jTWJnfS/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 28 nov. 2019.

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria. Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., Recife. **Anais [...]**. Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo2002-46.pdf>. Acesso em: 11 out. 2019.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge Renato; REYES JÚNIOR, Edgar. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 3, p. 485-477, maio/jun. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/DMNWNGBkKdgnp498LWBqJQH/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: data: 14 dez. 2019.

BANCO MUNDIAL; CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Conhecimento e inovação para a competitividade**. Brasília: Banco Mundial, 2008.

BANQUE MONDIALE. **Mondialisation, développement et pauvreté**. Bâtir une économie intégrée. Paris: Eska, 2002.

BARABASI, Albert-Laszlo. **Linked: a nova ciência dos networks**. São Paulo: Leopardo, 2009.

BARRIO, Juan Jesús Moral. **A vitalidade do paradigma educativo Marista (1840-1993)**. Curitiba: Champagnat, 2015. (Coleção Carisma e princípios educativos Maristas, v. 2).

BARRIO, Juan Jesús Moral. **A vitalidade do paradigma educativo Marista (1840-1993)**. Curitiba: FDT, 2017. (Coleção Memorial Marista, v. 2).

BATISTA, João, Irmão. **Vida de José Bento Marcelino Champagnat: 1789-1840**. São Paulo: [s. n.], 1989. Edição do Bicentenário.

BEELEN, Jos; JONES, Elspeth. Redefining internationalization at home. *In*: CURAJ, Adrian *et al.* (ed.). **The european higher education área: between critical reflections and future policies**. Cham; Heidelberg; New York; Dordrecht; London: Springer, c2015. Disponível em: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-319-20877-0.pdf>. Acesso em: 9 jan. 2022.

BENNETT, J. M. Transformative training: designing programs for culture learning. *In*: MOODIAN, Michael A. (ed.). **Contemporary leadership and intercultural competence: exploring the cross-cultural dynamics within organizations**. California: SAGE Publications, 2009. p. 95–110.

BERNHEIM, Carlos Tünnerman; CHAUÍ, Marilena de Souza. **Desafios da universidade na sociedade do conhecimento**. Brasília: UNESCO, 2008. (Série Documentos Opcionais do Fórum da UNESCO). Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/images/0013/001344/13442%0b2por.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2019.

BITTAR, Mariluce. **Universidade comunitária: uma identidade em construção**. 1999. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 1999. Disponível em: <http://www.ucdb.br/mestradoeducacao/grupogeppes/fotos/142.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2019.

BOGDAN, Robert C.; BIKLEN, Sari Knopp. **Investigação Qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Portugal: Porto Editora, 1999. (Coleção Ciências da Educação, 12).

BORGATTI, Stephen P.; HALGIN, Daniel S. On network theory. **Organization Science**, Providence, v. 22, n. 5, p. 1168-1181, set./out. 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228968089_On_Network_Theory. Acesso em: 14 mar. 2018.

BOURDIEU, P. O campo científico. *In*: ORTIZ, R. (org.). **Pierre Bourdieu: coleção Sociologia**. São Paulo: Ática, 1983. p. 122-154.

BRASIL. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: 4. Educação de qualidade**. Brasília: IPEA, 2019. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/ods/ods4.html>. Acesso em: 15 jan. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo da educação superior 2020: divulgação dos resultados**. Brasília: Ministério da Educação, 18 fev. 2022. Documento em PDF.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016**. Brasília: Ministério da Saúde, 7 abr. 2016. Disponível em: https://bvsmis.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2016/res0510_07_04_2016.html. Acesso em: 12 ago. 2020.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Sobre a doença**. Brasília, 2020. Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca#o-que-e-covid>. Acesso em: 18 maio 2020.

CARAYANNIS, Elias G.; BARTH, Thorsten D.; CAMPBELL, David F. J. The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, [s. l.], v. 1, n. 2, 2012. Disponível em: <https://innovation-entrepreneurship.springeropen.com/track/pdf/10.1186/2192-5372-1-2.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2020.

CARAYANNIS, Elias G.; CAMPBELL, David F. J. Open Innovation Diplomacy and a 21st Century Fractal Research, Education and Innovation (FREIE) Ecosystem: Building on the Quadruple and Quintuple Helix Innovation Concepts and the “Mode 3” Knowledge Production System. **Journal of the Knowledge Economy**, [s. l.], v. 2, p. 327-372, 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/225717035_Open_Innovation_Diplomacy_and_a_21st_Century_Fractal_Research_Education_and_Innovation_FREIE_Ecosystem_Building_on_the_Quadruple_and_Quintuple_Helix_Innovation_Concepts_and_the_Mode_3_Knowledge_Produc. Acesso em: 14 mar. 2020.

CASARAMONA, Andreana; SAPIA, Antonia; SORACI, Alberto. How TOI and the Quadruple and Quintuple Helix Innovation System Can Support the Development of a New Model of International Cooperation. **Journal of the Knowledge Economy**, [s. l.], v. 6, n. 3, p. 1-17, Jul. 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/282501649_How_TOI_and_the_Quadruple_and_Quintuple_Helix_Innovation_System_Can_Support_the_Development_of_a_New_Model_of_International_Cooperation. Acesso em: 16 mar. 2020.

CASCIO, Jamais. Facing the age of chaos. **Medium**, [s. l.], 29 apr. 2020. Disponível em: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>. Acesso em: 15 out. 2021.

CASSOL, Carla Camargo. Proposta de internacionalização do currículo. *In*: MOROSINI, Marília (org.). **Guia para a internacionalização universitária**. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2019. p. 85-101.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação: economia, sociedade e cultura: a sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação: economia, sociedade e cultura**. 13. reimp. São Paulo: Paz e Terra, 2010. v. 1: A sociedade em rede.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 22. ed. Rio de Janeiro; São Paulo, 2020.

CASTELLS, M.; CARDOSO, G. (eds). **The Network Society: From Knowledge to Policy**. Washington, DC: Johns Hopkins Center for Transatlantic Relations, 2005.

CERDEIRA, Luísa; TAYLOR, Maria de Lourdes. Os desafios da internacionalização e da cooperação: o espaço da educação superior de língua portuguesa. *In*: MOROSINI, Marília; CERDEIRA, Luísa (org.). **Educação superior em contextos emergentes: complexidades e possibilidades na Universidade Ibero-Americana**. Lisboa: EDUCA, 2019. p. 45-58.

CHAMPAGNAT, Marcelino J. B. 34: 28 de janeiro de 1834 – Carta a Louis-Phillippe, Rei dos Franceses. *In*: STROBINO, Ivo Clemente, Irmão (coord.). **Cartas de Marcelino J. B. Champagnat**. Brasília: UMBRASIL, 2019a. p. 168-174.

CHAMPAGNAT, Marcelino J. B. 20: 4 de fevereiro de 1831 – Aos Irmãos Antoine e Gonzague, Millery, Rhône. *In*: STROBINO, Ivo Clemente, Irmão (coord.). **Cartas de Marcelino J. B. Champagnat**. Brasília: UMBRASIL, 2019b. p. 127-129.

CHAMPAGNAT, Marcelino J. B. 31: 3 de novembro de 1833 – Ao prezado Irmão Alphonse, Mornant, Rhône. *In*: STROBINO, Ivo Clemente, Irmão (coord.). **Cartas de Marcelino J. B. Champagnat**. Brasília: UMBRASIL, 2019c. p. 153-154.

CHAMPAGNAT, Marcelino J. B. 14: 21 de janeiro de 1830 – Ao Irmão Barthelemy. *In*: STROBINO, Ivo Clemente, Irmão (coord.). **Cartas de Marcelino J. B. Champagnat**. Brasília: UMBRASIL, 2019d. p. 115-116.

CHANDLER JR., Alfred D. **Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise**. 21. ed. Cambridge: The MIT Press, 1969.

CHRISTENSEN, Clayton M. **Universidade inovadora: mudando o DNA do Ensino Superior de fora para dentro**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

CLARK, Burton. **Creating Entrepreneurial Universities**. Oxford: IAU Press Elsevier Science Ltd., 2003.

CLARK, B.; NEAVE, G. (eds). **The encyclopedia of higher education**. New York: Pergamon Press, 1992. v. 3: Analytical perspectives.

CLEMENTE, Fabiane Aparecida Santos; MOROSINI, Marília. IAH: internacionalização e/ou interculturalidade at home? **Linguagens, educação e sociedade**, Teresina, v. 26, n. 46, p. 83-108, jan./abr. 2021. disponível em: <https://periodicos.ufpi.br/index.php/lingedusoc/article/view/1028/876>. Acesso em: 28 ago. 2021.

CLIFFORD, V. **The elusive concept of internationalisation of the curriculum**. Oxford: Oxford Center for Staff and Learning Development; Oxford Brookes University, 2013.

COMISSÃO INTERNACIONAL DA MISSÃO MARISTA. **Chamados e comprometidos a trabalhar em rede: mensagem da Comissão Internacional de Missão Marista**. [S. l., 2021]. Disponível em: https://champagnat.org/wp-content/uploads/2021/06/LlamadosComprometidosTrabajarRed_CIMM-5_PT.pdf. Acesso em: 15 out. 2021.

COMISSÃO INTERPROVINCIAL DE EDUCAÇÃO MARISTA. **Missão educativa Marista**: um projeto para nosso tempo. 3. ed. São Paulo: SIMAR, 2003.

COMISSION INTERNACIONAL MARISTA DE EDUCACION. **Misión educativa Marista**: um proyecto para hoy. [S. l.: s. n.], 1998.

CONGREGATIO DE INSTITUTIONE CATHOLICA. **Pacto educativo global**: vademecum. [S. l.]: Congregatio de Institutione Catholica, [2021?]. Disponível em: <https://www.educationglobalcompact.org/resources/Risorse/vademecum-portuges.pdf>. Acesso em: 20 out. 2021.

COUTINHO, Clara Pereira. A qualidade da investigação educativa de natureza qualitativa: questões relativas à fidelidade e validade. **Educação Unisinos**, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 5-15, jan./abr. 2008. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/educacao/article/view/5291/2545>. Acesso em: 27 mar. 2019.

COVEY, Stephen R. **O 8º hábito**: da eficácia à grandeza. São Paulo: Alta Books, 2005.

DEARDORFF, D. K. Assessing intercultural competence. **New Directions for Institutional Research**, [s. l.], n. 149, p. 65-79, 2011.

DEARDORFF, D. K. Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization. **Journal of Studies in Intercultural Education**, [s. l.], v. 10, n. 3, p. 241-266, 2006. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1028315306287002>. Acesso em: 20 jan. 2021.

DIDRIKSSON, Axel. Redes de investigação, de cooperação e integração. In: SUASNÁBAR, Cláudio *et al.* (coord.). **Aportes para pensar la Universidad Latinoamericana**. Buenos Aires: Universidad Nacional de las Artes, 2018.

EBERS, M. **The formation of interorganizational networks**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

ENGEL, Guido Irineu. Pesquisa-ação. **Educar**, Curitiba, n. 16, p. 181-191, 2000. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/educar/article/view/2045/1697>. Acesso em: 4 jun. 2020.

ESCRIGAS, Cristina; LOBERA, Josep; EQUIPE EDITORIAL. Introdução: novas dinâmicas para a responsabilidade social. In: EDUCAÇÃO superior em um tempo de transformação: novas dinâmicas para a responsabilidade social. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2009. p. 3-17. Disponível em: <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/10093/~9703820.pdf?sequence=1&isAllo wed=y>. Acesso em: 17 abr. 2020.

ETZKOWITZ, Henry. **Hélice tríplice**: Universidade – indústria – governo: Inovação em Movimento. Porto Alegre: Edipucrs, 2009.

ETZKOWITZ, Henry; ZHOU, Chunyan. Hélice tríplice: inovação e empreendedorismo universidade – indústria – governo. **Estudos avançados**, São Paulo, v. 31, n. 90, p. 23-48, 2017. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ea/a/4gMzWdcjVXCMp5XyNbGYDMQ/?lang=pt>. Acesso em: 18 ago. 2019.

FAYARD, Pierre. Apresentação da primeira edição. *In*: BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016. p. vii-x.

FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque. A universidade no Brasil: das origens à reforma universitária de 1968. **Educar**, Curitiba, n. 28, p. 17-36, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/yCrwPPNGGSBxWJCmLSPfp8r/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 12 mar. 2019.

FERGUSON, Niall. **A praça e a torre: redes, hierarquias e a luta pelo poder global**. São Paulo: Planeta do Brasil, 2018.

FERREIRA, M. P.; ARMAGAN, S. Using Social Networks Theory as a complementary Perspective to the Study of Organizational Change. **BAR**, Curitiba, v. 8, n. 2, p. 168-184, abr./ jun. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/bar/a/3cGjJwKmyLQkHQH3GSHdRjx/?lang=en>. Acesso em: 13 ago. 2020.

FRANCISCO, Papa. **Carta Encíclica Fratelli Tutti do Santo Padre Francisco sobre a fraternidade e a amizade social**. Assis, 3 out. 2020. Disponível em: https://www.vatican.va/content/francesco/pt/encyclicals/documents/papa-francesco_20201003_enciclica-fratelli-tutti.html. Acesso em: 14 dez. 2020.

FRANCISCO, Papa. **Constituição apostólica: Veritatis gaudium sobre as universidades e as faculdades eclesiais**. São Paulo: Paulinas, 2018.

FRANCISCO, Papa. [**Mensagem divulgada pela Santa Sé em 12 de setembro de 2019**]. Destinatário: Fiéis da Igreja Católica. Roma, 12 set. 2019. Disponível em: <http://www.ihu.unisinos.br/78-noticias/592591-mensagem-do-papa-francisco-para-o-lancamento-do-pacto-educativo>. Acesso em: 12 set. 2020.

FUHSE, J.; MÜTZEL, S. Tackling connections, structure and meaning in networks: quantitative and qualitative methods in sociological network research. **Quality & Quantity**, Holanda, v. 45 n. 5, p. 1067–1089, 2011. Disponível em: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11135-011-9492-3.pdf>. Acesso em: 24 nov. 2019.

FURET, Jean-Baptiste. **Vida de José Bento Marcelino Champagnat: 1789-1840: Padre Fundador da Sociedade dos Irmãozinhos de Maria por um de seus primeiros discípulos**. São Paulo: Loyola, 1989. Edição do Bicentenário.

GAY, L. R.; MILLS, Geoffrey E.; AIRASIAN, Peter. **Educational research: competencies for analysis**. 10. ed. New Jersey, c2012.

GIANSOLDATI, Franca. Mudança de Época. Entrevistado: Papa Francisco. **L'osservatore Romano**, [s. l.], ano 45, n. 27, jul. 2014. Disponível em:

<http://arquisp.org.br/regiao/se/noticias/mudanca-de-epoca-entrevista-com-o-papa-francisco>. Acesso em: 14 ago. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GLOBAL UNIVERSITY NETWORK FOR INNOVATION. **New visions for higher education towards 2030**. Barcelona: GUNi, 2022. (Higher Education in the World Report, 8).

GRANOVETTER, Mark S. The strength of weak ties. **American journal of sociology**, [s. l.], v. 78, n. 6, p. 1360-1380, May 1973. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2776392?seq=1>. Acesso em: 12 dez. 2019.

GULATI, Ranjay. Alliances and networks. **Strategic management journal**, v. 19, p. 293-317, 1998. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/%28SICI%291097-0266%28199804%2919%3A4%3C293%3A%3AAID-SMJ982%3E3.0.CO%3B2-M>. Acesso em: 12 dez. 2020.

GULATI, Ranjay; GARGIULO, Martin. Where do interorganizational networks come from? **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 104, n. 5, p. 1439-1493, Mar. 1999. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/10.1086/210179?seq=1>. Acesso em: 13 dez. 2019.

HAIR JR., Joseph F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAKANSSON, Hákan; SNEHOTA, Ivan. No Business Is an Island: The Network Concept of Business Strategy. **Scandinavian Journal of Management**, [s. l.], v. 5, p. 187-200, 1989. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/223903760_No_Business_Is_an_Island_The_Network_Concept_of_Business_Strategy. Acesso em: 10 jan. 2020.

HARDY, Cynthia; LAWRENCE, Thomas B.; GRANT, David. Discourse and collaboration: the role of conversations and collective identity. **The Academy of Management Review**, [s. l.], v. 30, n. 1, p. 58-77, Jan. 2005. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/20159095?seq=2>. Acesso em: 5 fev. 2022.

HIDALGO, Gisele; GEMELLI, Catia Eli; MADEIRA, Mark Jonnes. Governança de redes de Cooperação: identificação e análise de tipologia em uma rede horizontal de PMEs. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 38., Rio de Janeiro, 2014. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2014. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_ESO1388.pdf. Acesso em: 10 jan. 2020.

HOBBSAWM, Eric J. **A era das revoluções: Europa 1789-1848**. 19. ed. Tradução: Maria Tereza Lopes Teixeira e Marcos Penchel. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.

HUDZIK, John K. **Comprehensive internationalization: from concept to action**. Washington, DC: NAFSA, 2011.

HUMAN, Sherrie E.; PROVAN, Keith G. An Emergent Theory of Structure and Outcomes in Small-Firm Strategic Manufacturing Networks. **The Academy of Management Journal**, [s.

l.], v. 40, n. 2, p. 368-403, Apr. 1997. Disponível em:
https://www.jstor.org/stable/pdf/256887.pdf?refreqid=excelsior%3Aa0394180d15369f6c58fab5370f03f2&ab_segments=&origin=&acceptTC=1. Acesso em: 23 mar. 2019.

INCERTI, Fabiano *et al.* **Ação evangelizadora Marista na educação superior**. Curitiba: PUCPRESS, 2017.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Atas do XXI Capítulo Geral**. Roma: Instituto dos Irmãos Maristas, 2010.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS. **Caminhemos como uma família global!**: mensagem do XXII Capítulo Geral. Colômbia: Instituto dos Irmãos Maristas, 2017.

Disponível em:

https://www.champagnat.org/shared/bau/Document_XXII_General_Chapter_PT.pdf. Acesso em: 20 abr. 2020.

INSTITUTO DOS IRMÃOS MARISTAS DE CHAMPAGNAT. **Maristas de Champagnat**: plano estratégico da Administração Geral para a animação, liderança e governo. [S. l.: s. n.], 2018.

IRMÃOS MARISTAS DAS ESCOLAS. **Constituições e Estatutos**: texto de 1986 com as modificações introduzidas pelos Capítulos Gerais de 1993, 2001 e 2009. Roma: CSC, 2010.

ISMAIL, Salim; MALONE, Michel S.; GEEST, Yuri Van. **Organizações exponenciais**: Por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que fazer a respeito). São Paulo: HSM Editora, 2015.

INTERNATIONAL MONETARY FUND. **Recuperação durante a pandemia**:

preocupações com a saúde, rupturas no abastecimento e pressões sobre os preços. [S. l.], out. 2021. Disponível em: <https://www.imf.org/pt/Publications/WEO/Issues/2021/10/12/world-economic-outlook-october-2021>. Acesso em: 4 dez. 2021.

JESUS, Denise Meyrelles de; VIEIRA, Alexandro Braga; EFFGEN, Ariadna Pereira Siqueira. Pesquisa-ação colaborativo-crítica: em busca de uma epistemologia. **Educação e realidade**, Porto Alegre, v. 39, n. 3, p. 771-788, jul./set. 2014.

JOÃO PAULO II, Papa. **Constituição Apostólica Ex Corde Ecclesiae do Sumo Pontífice João Paulo II**: sobre as Universidades Católicas. Vaticano: Libreria Editrice Vaticana, 15 ago. 1990.

JOÃO PAULO II, Papa. **Constituição apostólica do Sumo Pontífice João Paulo II sobre as universidades católicas**. 6. ed. reimp. São Paulo: Paulinas, 2014.

JONES, Candece; HESTERLY, William S.; BORGATTI, Stephen P. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. **The academy of management review**, Nova York, v. 22, n. 4, p. 911-945, out. 1997. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/pdf/259249.pdf?refreqid=excelsior%3Ad800c332094eed1b712fd7c6702109d1&ab_segments=&origin=. Acesso em: 23 mar. 2019.

JUNQUEIRA, Luciano A. Prates. A gestão intersetorial das políticas sociais e o terceiro setor. **Saúde e Sociedade**, [s. l.], v. 13, n. 1, p. 25-36, jan./abr. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sausoc/a/ndN8rgZC7mzXdrFL39q7VSC/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 7 jun. 2022.

JUNQUEIRA, Cairo; BALDRIGHI, Rafael de Moraes. A Covid-19 e alguns retratos da internacionalização do ensino superior. **Le Monde Diplomatique Brasil**, São Paulo, 9 maio 2020. Disponível em: <https://diplomatique.org.br/a-covid-19-e-alguns-retratos-da-internacionalizacao-do-ensino-superior/>. Acesso em: 18 maio 2020.

KAMPFF, Adriana Justin Cerveira. Organização acadêmica em tempos de pandemia: Construindo possibilidades. In: WEBINAR DA REDE MARISTA INTERNACIONAL DE INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR, 1., 2020, [S. l.]. [**Webinar...**]. [S. l.]: Rede Internacional Marista de Instituições de Ensino Superior, 2020. Palestra realizada em Webinar com a ferramenta Zoom, em 14 de maio de 2020, sem disponibilização digital posterior.

KLEIN, Leander Luiz; ALVES, Juliano Nunes; PEREIRA, Breno Augusto Diniz. Quem devemos ler? Principais temas de pesquisa sobre redes interorganizacionais. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 11, n. 21, p. 161-184, jan./jun. 2015. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/36098/quem-devemos-ler--principais-temas-de-pesquisa--->. Acesso em: 7 mar. 2019.

KNIGHT, Jane. Five truths about Internationalization. **International higher education**, Chestnut Hill, n. 69, 2012. Disponível em: <https://ejournals.bc.edu/index.php/ihe/article/view/8644/7776>. Acesso em: 12 abr. 2019.

KNIGHT, Jane. International universities: misunderstandings and emerging models? **Journal of studies in internacional education**, [Califórnia], v. 19, n. 2, p. 107-121, 2015. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1028315315572899>. Acesso em: 18 jun. 2019.

KNIGHT, Jane. Internationalization remodeled: definition, approaches, and rationales. **Journal of studies in internacional education**, [s. l.], v. 8, n. 1, p. 5-31, 2004. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1028315303260832>. Acesso em: 4 jan. 2019.

LA SALLE UNIVERSITIES. Corporación Universitaria LaSallista. **Asociación Internacional de Universidades Lasallistas AIUL**. Colômbia: La Salle Universities, [20--]. Disponível em: <https://site.lasallista.edu.co/internacionalizacion/asociacion-internacional-de-universidades-lasallistas-aiu>. Acesso em: 15 mar. 2020.

LANFREY, André. **Introdução à vida de M. J. B. Champagnat**. Brasília: UMBRASIL, 2011.

LANFREY, André. **Marcelino Champagnat e os primeiros irmãos Maristas, 1798-1840: tradição educativa, espiritualidade missionária e congregação**. 1. ed. Curitiba: FTD, 2017. (Memorial Marista; v. 1).

LARROSA BONDÍA, Jorge. Notas sobre a experiência e o saber de experiência. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 19, p. 20-28, jan./abr. 2002. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rbedu/a/Ycc5QDzZKcYVspCNspZVDxC/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 22 out. 2021.

LAUS, Sonia Pereira. **A internacionalização da educação superior: um estudo de caso da Universidade Federal de Santa Catarina**. 2012. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/17270>. Acesso em: 12 ago. 2018.

LAWRENCE; Kirk. **Developing Leaders in a VUCA Environment**. Chapel Hill: UNC Kenan-Flagler Business School, 2013. Disponível em: www.execdev.unc.edu. Acesso em: 12 jun. 2020.

LAZZARINI, S. G. **Empresas em Rede**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

LEASK, Betty. Internacionalização do currículo: evoluindo em direção à educação 4.0. *In*: MOROSINI, Marília *et al.* (org). **Internacionalização da Educação superior: reflexões e práticas do Brasil e da Austrália**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2021. p. 37-76.

LEASK, Betty. **Internationalizing the curriculum**. New York: Routledge, 2015.

LEITE, Denise; CAREGNATO, Célia Elizabete. Apresentação: a arte de produzir conhecimento em rede sobre redes. *In*: LEITE, Denise; CAREGNATO, Célia Elizabete (org.). **Redes de pesquisa e colaboração: conhecimento, avaliação e o controle internacional da ciência**. Porto Alegre: Sulina, 2018. p. 9-10.

LEWIN, K. Action research and minority problems. **Journal of Social Issues**, Malden, v. 2, n. 4, p. 34-36, 1946.

LIN, Nan. Building a network theory of social capital. **Connections**, [s. l.], v. 22, n. 1, p. 28-51, 1999. Disponível em: <https://faculty.washington.edu/matsueda/courses/590/Readings/Lin%20Network%20Theory%201999.pdf>. Acesso em: 08 ago. 2019.

LOMBARDI, P. et al. Modelling the smart city performance. **The European Journal of Social Science Research**, [s. l.], v. 25, n. 2, p. 137-149, 2012.

LOPES, Fernando Dias; BALDI, Mariana. Redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança: uma análise das diferentes contribuições. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 5, p. 1007-1035, set./out. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/8Wswr4Zg4vHwBZ7FjyMc64G/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 18 set. 2019.

MACHADO, Karen Graziela Weber; KAMPFF, Adriana Justin Cerveira. Educação superior: as aprendizagens construídas por mestrandos e doutorandos em educação durante o processo de internacionalização. **Revista Internacional de Educação Superior**, Campinas, v. 6, p. 1-15, 2020. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/riesup/article/view/8658289>. Acesso em: 23 set. 2020.

MALLMANN, Elena Maria. Pesquisa-ação educacional: preocupação temática, análise e interpretação crítico-reflexiva. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 45, n. 155, p. 76-98, jan./mar. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/RwdDzYyXQVZrxFTh3NNskph/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 12 set. 2020.

MARCON, M.; MOINET, N. **La stratégie-réseau**. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.

MARISTAS DE CHAMPAGNAT. Rede Marista Internacional de Instituições de Educação Superior. **Educação superior com o carisma de Champagnat**. [S. l.], 2020a. Disponível em: <https://champagnat.org/pt/missao-marista/universidades/>. Acesso em: 23 jan. 2020.

MARISTAS DE CHAMPAGNAT. **Champagnat global**: um novo começo para a missão educativa marista. [S. l.], 6 nov. 2021. Disponível em: <https://champagnat.org/pt/champagnat-global-um-novo-comeco-para-a-missao-educativa-marista/>. Acesso em: 6 nov. 2021.

MARISTAS DE CHAMPAGNAT. **Nossa presença**. [S. l.], 2020b. Disponível em: <https://champagnat.org/pt/instituto-marista/nossa-presenca/>. Acesso em: 19 abr. 2020.

MARISTAS DE CHAMPAGNAT. **Nova edição do Vade-Mécum**. [S. l.], 18 nov. 2018. Disponível em: <https://champagnat.org/pt/nova-edicao-do-vade-mecum/>. Acesso em: 10 abr. 2020.

MARISTS OF CHAMPAGNAT. **Marist international network of Institutions of higher education**: higher education with the charism of Marcellin. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://champagnat.org/en/marist-mission/universities/>. Acesso em: 15 abr. 2020.

MARISTS OF CHAMPAGNAT. **Marist international network of Institutions of higher education (HEIS)**: about us. [S. l., 2019?], Disponível em: <https://champagnat.org/en/marist-mission/higher-education>. Acesso em: 23 out. 2021.

MASETTO, Marcos. Inovação na Educação superior. **Interface**: comunicação, saúde e educação, São Paulo, v. 8, n. 14, p. 197-202, set./fev. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/icse/a/7Jg4FDgrP6k4GRPCHMX5s5c/?lang=pt>. Acesso em: 25 out. 2020.

MASSINGHAM, Peter. Australia's Federated Network Universities: what happened?. **Journal of Higher Education Policy and Management**, [s. l.], v. 23, n. 1, p. 19-32, 2001.

MAUÉS, Olgaíses Cabral. A política da OCDE para a educação e a formação docente. A nova regulação? **Educação**, Porto Alegre, v. 34, n. 1, p. 75-85, jan./abr. 2011. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/faced/article/view/5033/6130>. Acesso em: 22 out. 2018.

MAUÉS, Olgaíses Cabral. Ensino Superior na ótica dos organismos internacionais. **Educar em Revista**, Curitiba, v. 35, n. 75, p. 13-30, maio/jun. 2019. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/educar/article/view/66009/39096>. Acesso em: 04 ago. 2020.

MAUÉS, Olgaíses Cabral; GUIMARÃES, André Rodrigues. A educação superior na esteira da internacionalização. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Porto

Alegre, v. 35, n. 2, p. 307-328, maio/ago. 2019. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpaee/article/view/vol35n22019.90971/53885>. Acesso em: 22 jul. 2020.

MCCOWAN, Tristan. A desagregação do ensino superior. **Revista eletrônica de Educação**, São Carlos, v. 12, n. 2, p. 464-482, maio/ago. 2018. Disponível em: <http://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/2584/711>. Acesso em: 22 nov. 2019.

MEIRA, Sílvio. **21 anotações sobre 2021**. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://silvio.meira.com/silvio/21-anotacoes-sobre-2021/>. Acesso em: 29 mar. 2022.

MELO, Armando Sérgio Emerenciano de; MAIA FILHO, Osterne Nonato; CHAVES, Hamilton Viana. Lewin e a pesquisa-ação: gênese, aplicação e finalidade. **Fractal: Revista de Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 1, p. 153-159, jan./abr. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/fractal/a/MM3jfxNVLZG9JP3bcmXpf8H/?lang=pt>. Acesso em: 23 ago. 2019.

MELROSE, Mary J. Maximizing the rigor of action research: why would you want to? How could you? **Field methods**, [s. l.], v. 13, n. 2, p. 160-180, May 2001. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1525822X0101300203>. Acesso em: 14 set. 2019.

MENDONÇA, Ana Waleska P. C. A universidade no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 14, p. 131-150, 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/SjbNJRqbdcvKtgLrFskfxLJ/?lang=pt>. Acesso em: 10 dez. 2018.

MENEGAT, Jardelino; COLOSSI, Nelson. Gestão do capital humano em instituições de ensino superior. **Diálogo**, Canoas, n. 15, p. 73-88, jul./dez. 2009. Disponível em: <https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Dialogo/article/view/133/150>. Acesso em: 12 ago. 2019.

MENEGAT, Jardelino; MARCO, Ricardo Antônio de; SARMENTO, Dirléia Fanfa. Qualidade da educação superior e a responsabilidade social. **Roteiro**, Joaçaba, v. 43, n. 1, p. 297-316, jan./abr. 2018. Disponível em: <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/roteiro/article/view/15136/pdf>. Acesso em: 12 ago. 2019.

MENTGES, Manuir; CASARTELLI, Alam. Gestão da graduação: cenários, desafios e perspectivas. In: ZABALZA, Miguel; MENTGES, Manuir; VITÓRIA, Maria Inês Corte (org.). **Engagement na educação superior: conceitos, significados e contribuições para a universidade contemporânea**. Porto Alegre: Edipucrs, 2018. p. 37-55.

MENTGES, Manuir; MOROSINI, Marília. Educação superior na Ibero-América: sinal dos tempos. In: MOROSINI, Marília; CERDEIRA, Luísa (org.). **Educação superior em contextos emergentes: complexidades e possibilidades na Universidade Ibero-Americana**. Lisboa: EDUCA, 2019. p. 155-176.

MICHEL Thiollent: repensando os fundamentos da Pesquisa-ação. [S. l.: s. n.], 29 maio 2020. 1 vídeo (2 h 08 min 54 seg). Publicado pelo canal Agenciamentos. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=PoEynzBggMY&t=652s>. Acesso em: 25 ago. 2020.

MILES, Raymond *et al.* Organizational strategy, structure, and process. **Academy of management review**, [s. l.], v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/257544?seq=1>. Acesso em: 3 out. 2018.

MILES; Raymond; SNOW, Charles. Organizations: new concepts for new forms. **California management review**, Califórnia, v. 28, n. 3, p. 62-73, 1986.

MINEIRO, Andréa AP da Costa *et al.* Da hélice tríplice a quintupla: uma revisão sistemática. **E&G: Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 18, n. 51, p. 77-93, set./dez. 2018. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/17645>. Acesso em: 25 mar. 2019.

MOROSINI, Marília. Como internacionalizar a Universidade: concepções e estratégias. *In:* MOROSINI, Marília (org.). **Guia para a internacionalização universitária**. Porto Alegre: EdUPUCRS, 2019. p. 11-27.

MOROSINI, Marília. Dossiê: Internacionalização da educação superior: Apresentação. **Educação**, Porto Alegre, v. 40, n.3, p. 288-292, set./dez. 2017. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/faced/article/view/30004/16508>. Acesso em: 10 jan. 2019.

MOROSINI, Marília. Internacionalização da educação superior e Covid-19. *In:* WEBINÁRIOS ACAFE DE INTERNACIONALIZAÇÃO, 2020, [s. l.]. [**Trabalho apresentado**]. Florianópolis, 2020. Tema: Rumos da internacionalização do ensino superior pós pandemia. Disponível em: <https://new.acafe.org.br/webinario-acafe-de-internacionalizacao-rumo-da-internacionalizacao-no-ensino-superior-pos-pandemia/>. Acesso em: 23 set. 2020.

MOROSINI, Marília. Internationalization of higher education in Brazil and challenges in the context of the global south. **Revista Educación Superior y Sociedad**, [s. l.]. v. 33, n. 1, p. 362-382, ene./jun. 2021. Documento em PDF.

MOROSINI, Marília; DALLA CORTE, Marilene. Internacionalização da educação superior. *In:* MOROSINI, Marília (org.). **Enciclopédia Brasileira da Educação Superior**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2021. p. 35-170. 2 v.: v. 1. (Série Ries/Pronex, 10).

MOROSINI, Marília Costa; MENTGES, Manuir José. Organismos internacionais e educação superior: proposições da agenda E2030. **Educação Temática Digital**, Campinas, v. 22, n. 3, p. 632-650, jul./set. 2020. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/etd/article/view/8659308/22979>. Acesso em: 10 dez. 2020.

MOROSINI, Marília Costa; NASCIMENTO, Lorena Machado do. Internacionalização da educação superior no Brasil: a produção recente em teses e dissertações. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, n. 33, p. 1-27, 2017. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/edur/a/cJVdgG9n7W9wdcMtXvGrN7k/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 21 out. 2018.

MOROSINI, Marília; WOICOLESCO, Vanessa Gabrielle; NEZ, Egeslaine. *In*: MOROSINI, Marília et al. (org). **Internacionalização da Educação superior**: reflexões e práticas do Brasil e da Austrália. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2021. p. 119-148.

NALEBUFF, B. J.; BRANDENBURGER, A. M. **Co-opetição**. Rio de Janeiro: Rocco, 1989.

NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora de conhecimento. *In*: GESTÃO do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 27-49.

NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organizations? *In*: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. **Networks and organizations**: structure, form, and action. Boston: Harvard Business School Press, 1992. p. 445-470.

NOHRIA, N.; ECCLES, R. **Networks and organizations**: structure, form and action. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

NÓVOA, António. A modernização das universidades: memórias contra o tempo. **Revista Portuguesa de Educação**, Braga, v. 31, nesp, p. 10-25, out. 2018. Disponível em: <https://revistas.rcaap.pt/rpe/article/view/15076/12554>. Acesso em: 12 jun. 2019.

OCDE. **O ensino superior na sociedade do conhecimento**. [S. l.: s. n.], 2008.

OCDE. **Togheter, we create better policies for better lives**. OECD, [2019]. Disponível em: <https://www.oecd.org/about/#d.en.530477>. Acesso em: 10 jul. 2020.

OLIVER, Christine. Determinants of international relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, New York, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/pdf/258156.pdf?refreqid=excelsior%3Acebe39985d005185e6abc6311b7d5682&ab_segments=&origin=&acceptTC=1. Acesso em: 10 ago. 2019.

OLIVER, Amalya. L.; EBERS, Mark. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, Berlim, v. 19, n. 4, p. 549-583, 1998. Disponível em: https://go.gale.com/ps/retrieve.do?tabID=T002&resultListType=RESULT_LIST&searchResultsType=SingleTab&hitCount=6&searchType=AdvancedSearchForm¤tPosition=3&docId=GALE%7CA21252463&docType=Article&sort=Relevance&contentSegment=ZONE-MOD1&prodId=AONE&pageNum=1&contentSet=GALE%7CA21252463&searchId=R1&userGroupName=capes&inPS=true. Acesso em: 22 out. 2018.

OPAS BRASIL. **OMS declara emergência de saúde pública de importância internacional por surto de novo coronavírus**. Brasília, 20 jan. 2020. Disponível em: https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=6100:oms-declara-emergencia-de-saude-publica-de-importancia-internacional-em-relacao-a-novo-coronavirus&Itemid=812. Acesso em: 18 maio 2020.

PARUCHURI, Srikanth. Intraorganizational networks, interorganizational networks, and the impact of central inventors: A longitudinal study of pharmaceutical firms. **Organization Science**, Providence, v. 21, n. 1, p. 63-80, 2010. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/pdf/27765952.pdf?refreqid=excelsior%3A712f123ade7219c844cd80ab80ebc7af&ab_segments=&origin=. Acesso em: 15 jun. 2019.

PEREIRA, Breno Augusto Diniz. **Estruturação de relacionamentos horizontais em rede**. 2005. 219 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/5916/000477704.pdf?sequence=1>. Acesso em: 18 jun. 2019.

PERROTTA, Daniela Vanesa. Universidad, internacionalización e integración regional: la lucha por un proyecto latinoamericanista de universidad hacia la CRES 2018. *In*: SUASNABAR, Claudio et al. **Balance y desafíos hacia la CRES 2018**. Buenos Aires: IEC - CONADU/CLACSO/UMA, 2018. p. 163-174. (Aportes para pensar la Universidad Latinoamerica, Cuaderno 1). Disponível em: https://www.jstor.org/stable/pdf/j.ctvt6rkrh.16.pdf?refreqid=excelsior%3A86d9b32d3f6bc5e83692a9753fb07dba&ab_segments=&origin=. Acesso em: 22 jul. 2020.

PERUZZO, Cicilia M. Krohling. Pressupostos epistemológicos e metodológicos da pesquisa participativa: da observação participante à pesquisa-ação. **Estudios sobre las culturas contemporâneas**, Colima, v. 23, n. 3, p. 161-190, 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/316/31652406009/html/>. Acesso em: 20 dez. 2019.

PICHETH, Sara Fernandes; CASSANDRE, Marcio Pascoal; THIOLENT, Michel Jean Marie. Analisando a pesquisa-ação à luz dos princípios intervencionistas: um olhar comparativo. **Educação**, Porto Alegre, v. 39, nesp., p. s3-s13, dez. 2016. Supl. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/faced/article/view/24263/15415>. Acesso em: 15 jan. 2019.

PIQUÉ, Josep. **A importância dos valores em processos colaborativos**. Porto Alegre, 2021. Webinar promovido pela Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas. Palestra de Josep Piquet com mediação de Klaus Bohne e Jorge Audy (PUCRS).

POMPEU, Frederico. Adaptabilidade, não se esqueça desta palavra. **Exame**, São Paulo, 9 set. 2020. Disponível em: <https://exame.com/colunistas/frederico-pompeu/adaptabilidade-nao-se-esqueca-dessa-palavra/>. Acesso em: 8 dez. 2021.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. *In*: STAW, B.; CUMMINGS, L. L. Cummings (ed.). **Research in organizational behavior**. Greenwich: JAI Press, 1990. p. 295-338.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: guia PMBOK**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

- PROVAN, Keith; KENIS, Patrick. Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. **Journal of public administration research and theory**, Oxford, v. 18, n. 2, p. 229-252, ago. 2007. Disponível em: <https://academic.oup.com/jpart/article/18/2/229/935895?login=true>. Acesso em: 20 dez. 2018.
- PUCRS. IDEAR. **Sou uma ideia a empreender**. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2018. Disponível em: <https://idear.pucrs.br/o-idear/livro-idear/>. Acesso em: 14 mar. 2019.
- RANGEL, Mary *et al.* Governança participativa no ensino superior. *In*: BENTES, Jackson *et al.* (org.). **Gestão no ensino superior: governança internacional**. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2017. p. 17-34.
- REDE MARISTA INTERNACIONAL DE INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR. **Missão Marista na educação superior**. Curitiba: Champagnat, 2010.
- ROSSETI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana de. **Governança cooperativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- SALMI, Jamil. **El desafío de crear Universidades de rango mundial**. Washington, DC: Banco Mundial, 2009.
- SANDRINI, Marcos. **Como estrelas no céu: desafios da Pastoral da Educação**. São Paulo: Paulus, 2015.
- SANTOS, André Moraes dos *et al.* Ferramentas para extração e análise de informações em base de patentes: uma aplicação para o modelo de hélice quádrupla. *In*: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, 3.; SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, 2., 2014, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: [s. n.], 2014. p. 1-15. Disponível em: <http://repositorio.uninove.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/1036/401.pdf?sequence=1>. Acesso em: 22 fev. 2019.
- SANTOS, Boaventura de Souza. **O futuro começa agora: da pandemia à utopia**. São Paulo: Boitempo, 2021.
- SANTOS, José Glauber Cavalcante dos; CALÍOPE, Thalita Silva; BARROS NETO, José de Paula. Sessão especial – Fast Track SEMEAD: Tem ação nessa pesquisa? Um levantamento da pesquisa-ação como estratégia de pesquisa qualitativa. **REGE: Revista de Gestão**, São Paulo, v. 24, p. 336-347, 2017. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/141475/136477>. Acesso em: 14 mar. 2020.
- SARMENTO, Dirléia *et al.* A internacionalização como contributo para a acreditação da qualidade da educação superior no Brasil. **REID: Revista Eletrônica de Investigação e Desenvolvimento**, Moçambique, v. 1, n. 9, p. 71-83, 2018. Disponível em: <http://reid.ucm.ac.mz/index.php/reid/article/view/235>. Acesso em: 24 set. 2020.
- SILVA, Isabel Cristina da; COSTA FILHO, Custódio Genésio da; BRITO, Mozar José de. Investigação apreciativa e pesquisa-ação: relação dialógica, complementariedade ou oposição? **Revista Gestão.Org**, Pernambuco, v. 12, n. 2, p. 163-172, 2014. Disponível em:

<https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/21994/18443>. Acesso em: 20 mar. 2020.

SINDICATO DOS PROFESSORES SINDPROFNH. **Conversa com António Nóvoa**. Novo Hamburgo, 6 abr. 2020. Facebook: Sindicatos dos Professores Sindprofnh @sindprofnh. Transmissão ao vivo. Disponível em: <https://www.facebook.com/sindprofnh/videos/631629681020563/>. Acesso em: 6 abr. 2020.

SOBOUL, Albert. **A revolução francesa**. Tradução: Rolando Roque da Silva. São Paulo: DIFEL, 1974.

SOMERS, Patrícia; MOROSINI, Marília; SANTOS, Bettina Steren do. Internacionalização da educação superior em universidades latino-americanas: reflexões com base em modelos do Atlântico Norte. In: CONGRESSO DE 2018 DA ASSOCIAÇÃO DE ESTUDOS LATINO-AMERICANOS, 23-26 maio 2018, Barcelona. **Anais [...]**. Barcelona: [s. n.], 2018.

SOUZA, Juliana de Fátima. **Redes de Universidades: novos espaços de articulação e/ou decisão no campo da educação superior pública brasileira**. 2013. 148 f. Dissertação (Mestrado em Educação, Conhecimento e Inclusão Social) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUBD-9HEFWN/1/dissertacaojulianasouza_redesdeuniversidades_ufmg_2013.pdf. Acesso em: 14 dez. 2019.

STALLIVIERI, Luciane. Avaliação da qualidade em instituições de ensino superior: uma perspectiva de gestão. In: MOROSINI, Marília *et al.* (org.). **Internacionalização da educação superior: práticas e reflexões do Brasil e da Austrália**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2021. p. 151-182. *E-book*.

STROBINO, Ivo Antônio, Irmão. Marcelino Champagnat. In: REDE MARISTA. Província Marista Brasil Sul-Amazônia. **Curso de extensão em Espiritualidade e Patrimônio Marista**. Porto Alegre: Rede Marista, 2017. p. 59-142. Apostila do Módulo I do Curso de Extensão em Espiritualidade e Patrimônio Marista – Edição 2017.

TAKAYANAGUI, Axel Didriksson. Prefácio II: Redes de pesquisa e colaboração, produção científica, avaliação e o controle internacional da ciência. In: LEITE, Denise; CAREGNATO, Célia Elizabete (org.). **Redes de pesquisa e colaboração: conhecimento, avaliação e o controle internacional da ciência**. Porto Alegre: Sulina, 2018. p. 17-20.

TAVARES, Sérgio Marcus Nogueira. Governança em universidades confessionais no Brasil: um modelo em construção. **Educação e linguagem**, São Paulo, v. 12, n. 19, p. 219-238, jan./jun. 2009.

TEECE, David J. Business models, business strategy and innovation. **Long range planning**, [s. l.], v. 43, n. 2-3, p. 172-194, Apr./Jun. 2010. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S002463010900051X>. Acesso em: 22 set. 2021.

TEIXEIRA, Evilázio Francisco Borges; AUDY, Jorge Luís Nicolas. Universidade Católica: entre a tradição e a renovação: os desafios da construção de uma universidade

empreendedora. *In*: AUDY, Jorge Luís Nicolas; MOROSINI, Marília Costa. **Inovação e empreendedorismo na universidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006. p. 442-461.

TEIXEIRA, Evilázio Francisco Borges; AUDY, Jorge Luís Nicolas. The challenges of building an enterprising university. **Journal of the center for coordination of research**, Paris, n. 3, p. 69-95, 2016.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1986.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 1988.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 17. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

TICHY, Noel M.; TUSHMAN, Michael L.; FROMBRUN, Social network analysis for organizations. **Academy of management review**, [s. l.], v. 4, n. 7, p. 507-519, 1979.

Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/215439721_Social_Network_Analysis_For_Organizations. Acesso em: 7 maio 2018.

TIECHER, Claudiano, Irmão. Contexto histórico, político e social: pedagogia Marista. *In*: REDE MARISTA. Província Marista Brasil Sul-Amazônia. **Curso de extensão em Espiritualidade e Patrimônio Marista**. Porto Alegre: Rede Marista, 2017. p. 23-58. Apostila do Módulo I do Curso de Extensão em Espiritualidade e Patrimônio Marista – Edição 2017.

TOLEDO, Renata Ferraz de; JACOBI, Pedro Roberto. Pesquisa-ação e educação: compartilhando princípios na construção de conhecimentos e no fortalecimento comunitário para o enfrentamento de problemas. **Educação & sociedade**, Campinas, v. 34, n. 122, p. 155-173, jan./mar. 2013. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/es/a/GQXTGfPMhWpFktxq&dLW6ny/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 24 nov. 2019.

TRIPP, David. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Revista Brasileira de Educação**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ep/a/3DkbXnqBQyyq5bV4TCL9NSH/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 14 jul. 2019.

UNESCO. Comunicado. *In*: CONFERÊNCIA MUNDIAL SOBRE ENSINO SUPERIOR 2009, 2009, Paris. **Anais eletrônicos** [...]. [Brasília]: UNESCO, 2009. p. 1-9. Tema: As Novas Dinâmicas do Ensino Superior e Pesquisas para a Mudança e o Desenvolvimento Social. Disponível em:

http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=4512-conferencia-paris&Itemid=30192. Acesso em: 1 abr. 2020.

UNESCO. **Década das Nações Unidas da Educação para o desenvolvimento sustentável: 2005-2014: Documento final: Plano internacional de implementação**. Brasília: UNESCO, 2005. Disponível em: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000139937_por. Acesso em: 14 jul. 2019.

UNESCO. **Desafios e perspectivas da educação superior brasileira para a próxima década**: 2011-2020. Brasília: UNESCO, 2012. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000218964>. Acesso em: 14 jul. 2019.

UNESCO. **Educação 2030**: Declaração de Incheon e marco de ação, rumo a uma educação de qualidade, inclusiva e à educação ao longo da vida para todos. Brasília, DF: UNESCO, 2016b. Disponível em: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000243278_por. Acesso em: 10 nov. 2019.

UNESCO. **Educação para a cidadania global**: preparando alunos para os desafios do século XXI. Brasília: UNESCO, 2015. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000234311>. Acesso em: 29 set. 2019.

UNESCO. **Educação para a cidadania global**: tópicos e objetivos de aprendizagem. Brasília: UNESCO, 2016a. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000244826>. Acesso em: 29 set. 2019.

UNESCO. Educação superior: reforma, mudança e internacionalização. *In*: MEETING OF HIGHER EDUCATION PARTNERS, 2., 2003, Paris. **Anais** [...]. Brasília: UNESCO, 2003. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000133972>. Acesso em: 31 mar. 2020.

UNESCO. **Más allá de los límites**: nuevas formas de reinventar la educación superior. [S. l.]: UNESCO, 2022. Documento de trabajo para la Conferencia Mundial de Educación Superior. Disponível em: <https://cdn.eventscase.com/www.whec2022.org/uploads/users/699058/uploads/6be1788a20aacc20c5468118ef386ed5f0271e46d0298d778d4c1ca2b235400e7d52e159117000427c73517b38607ed00208.62833bc1b5d6a.pdf>. Acesso em: 3 jun. 2022.

UNESCO. **Reimagining a social**: our futures contract for together education. Paris: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 2021. Report from the International Commission on the Future of Education. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379707.locale=en>. Acesso em: 19 nov. 2021.

UNIÃO MARISTA DO BRASIL. **Projeto educativo do Brasil Marista**: nosso jeito de conceber a educação básica. Brasília: UMBRASIL, 2010.

UNITED NATIONS. **World economic situation prospects**. New York: 2020. Disponível em: https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/WESP2020_Annex.pdf. Acesso em: 14 abr. 2021.

VANNUCCHI, Aldo. **A Universidade comunitária**: o que é, como se faz. São Paulo: Loyola, 2004.

VERCELLINO, Soledad. La metáfora de la red en el concepto Foucaultiano de dispositivo. **Oficina do CES**, Coimbra, n. 425, p. 1-15, jun. 2015. Disponível em: https://ces.uc.pt/publicacoes/oficina/ficheiros/12568_Oficina_do_CES_425.pdf. Acesso em: 25 set. 2018.

VERSCHOORE, Jorge; BALESTRIN, Alsones; TEIXEIRA, Rafael. Network management and associated firms' outcomes: multilevel analysis in the southern Brazilian contexto. **Journal of Management & Governance**, [s. l.], v. 21, p. 211-232, 2017. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10997-016-9345-5>. Acesso em: 20 set. 2021.

VIVENCIANDO 2020: formação e prática docente no ensino superior: novos desafios do ensinar e aprender? São Paulo: USP, 21 ago. 2020. 1 vídeo (1 h 22 min 38 seg). Publicado pelo canal Pró-Reitoria de Pós-Graduação – USP. Conferencista: António Nóvoa - Universidade de Lisboa. Debatedor: Naomar de Almeida Filho - UFBA - IEA_USP. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=_-KFCyn6rLc&feature=youtu.be. Acesso em: 29 ago. 2020.

VIZZOTO, Andrieli Diniz *et al.* Redes interorganizacionais e as organizações individuais: transposição da cultura coletiva para a organização. **Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antônio Meneghetti, Restinga Seca**, v. 6, n. 8, p. 106-120, jan./jul. 2016. Disponível em: <https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/view/141>. Acesso em: 24 nov. 2018.

WEBER, M. **Economia y sociedad**. México: Fondo de Cultura Económica, 1992.

WHAT Teachers can Learn from the Choloteca Bridge Story. **Choloteca bridge**. [S. l.], 11 ago. 2020. Disponível em: <https://kcsepdf.co.ke/what-teachers-can-learn-from-the-choloteca-bridge-story/>. Acesso em: 8 dez. 2020.

WHO. **Coronavirus disease (COVID-19) pandemic**. [S. l.], c2020. Disponível em: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>. Acesso em: 14 maio 2020.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: Free Press, 1985.

WIT, Hans de. Internacionalização na educação superior: complexidade e possibilidades na Universidade Ibero-Americana. *In*: MOROSINI, Marília; CERDEIRA, Luísa (org.). **Educação superior em contextos emergentes: complexidades e possibilidades na Universidade Ibero-Americana**. Lisboa: EDUCA, 2019. p. 87-113.

WIT, Hans de. Reconsidering the Concept of Internationalization. **International higher education**, [s. l.], n. 70, p. 1-5, 2013. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/313416863_Reconsidering_the_Concept_of_Internationalization. Acesso em: 20 fev. 2021.

WIT, Hans de. The future of internationalization of higher education in challenging global contexts. **Educação temática digital**, Campinas, v. 22, n. 3, p. 538-545, jul./set. 2020. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/etd/article/view/8659471>. Acesso em: 7 jun. 2022.

WIT, Hans de. **Trends, issues and challenges in internationalisation of higher education**. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam, 2011.

WIT, Hans de; BERNASCONI, Andrés; VÉLIZ-CALDERÓN, Daniela. Identidad e internacionalización em las universidades católicas: ¿En qué punto ambas coinciden? **Revista de Educación Superior em América Latina**, Colômbia, n. 1, p. 23-25, jan./jun. 2017. Disponível em: <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/esal/article/view/9429/9073>. Acesso em: 11 nov. 2018.

WOICOLESCO, Vanessa Gabriele. Estratégias para um modelo integral de internacionalização. *In*: MOROSINI, Marília (org.). **Guia para a internacionalização universitária**. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2019. p. 31-48.

ZEFFANE, R. The widening scope of inter-organizational networking: economic, sectoral and social dimensions. **Leadership and Organization Development Journal**, [s. l.], v. 16, n. 4, p. 23-33, 1995. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437739510089076/full/html>. Acesso em: 22 jul. 2018.

APÊNDICE A – Seminário I

IX Assembleia da Rede Internacional Marista de Educação Superior

Data, horário e duração

18 e 19 de maio de 2021 | 9h BR | 2h de duração

Público-alvo

Comitê executivo ampliado e lideranças das IES

Participantes: Dia 18: aproximadamente 210 pessoas; e dia 19: aproximadamente 137 pessoas.

Objetivo

- Refletir o cenário da Educação Superior no contexto das perspectivas e desafios Pós Pandemia Covid 19 para as Instituições da Rede de IES Maristas;
- Aprofundar, refletir e propor ações referente a internacionalização e articulação em Rede;
- Apresentação da proposta de trabalho do comitê Executivo.

Temática

“Desafios e Possibilidades em Contexto Pós Pandemia” e a “Organização em Rede para Instituições de Educação Superior”.

Mediadores e Palestrantes

18.05.21

Saudação e Mediação

Abertura: Membro do Comitê Executivo;

Acolhida: Membro do Governo Geral do Instituto Marista;

Mediação: Membro do Comitê Executivo.

Palestrante

Prof. Francisco Marmolejo. Palestra: “Desafios e Possibilidades em Contexto Pós Pandemia”. Francisco Marmolejo é Presidente da Divisão de Ensino Superior da Fundação Qatar para a Educação, Ciência e Desenvolvimento Comunitário (Fundação Qatar), onde dirige as atividades de apoio e coordenação universitária na Cidade de Educação de Doha, Qatar, o maior campus do seu gênero a nível mundial, abrangendo 8 universidades de prestígio que oferecem mais de 70 programas acadêmicos a estudantes de mais de 60 países. Participa regularmente em fóruns internacionais sobre questões do ensino superior, deu palestras e cursos especializados em mais de 75 países e escreve para os meios de comunicação educativos internacionais. Dedicou toda a sua vida profissional ao estudo e ao avanço do ensino superior. De 2012 à início de 2020 trabalhou no Banco Mundial, primeiro como Coordenador Global do

Ensino Superior da sede em Washington, DC e, mais recentemente, como Lead Education Specialist for India and Southeast Asia based in New Delhi. De 1995 a 2012, fundou e dirigiu o North American Higher Education Collaborative Consortium (CONAHEC), sediado na Universidade do Arizona, onde também serviu como Vice-Chanceler Adjunto para Programas do Continente Americano. Em 1994, foi o primeiro mexicano a ser selecionado como Fellow do Conselho Americano do Ensino Superior, onde foi Visiting Scholar na Universidade de Massachusetts.

Breve resumo da Palestra

O contexto atual encontra-se no movimento de rápida transformação. No entanto, a pandemia acelerou drasticamente algumas tendências, impactando em todas as áreas da sociedade. Ao mesmo tempo em que revelou oportunidades, deixou evidenciada o conjunto de desafios, problemas socioeconômicos presentes na sociedade. Nesse contexto, a educação superior precisa repensar o seu papel, bem como, a sua ação frente ao ensino, pesquisa e inovação. A uma necessidade de repensar o papel da educação superior frente aos desafios atualmente enfrentados pela sociedade. Ainda, faz-se necessário pensar as estratégias, os currículos, as metodologias, os processos avaliativos de nossas instituições de educação superior. No contexto pós pandemia, a fronteira entre o mundo on-line e off-line se romperam, nascendo a partir dali um conjunto de desafios e de oportunidades. É necessário pensar a instituição de forma mais integrada e nesse sentido, a internacionalização e a formação de redes precisam ser estruturadas e pensadas intencionalmente.

19.05.21

Saudação e Mediação

Abertura: Membro do Comitê Executivo;

Mediador: Membro do Governo Geral do Instituto Marista;

Encerramento: Membro do Governo Geral do Instituto Marista.

Palestrante

Prof. Alsones Balestrin. Palestra: “Organização em Rede para Instituições de Educação Superior”. Alsones Balestrin é Pró-Reitor Acadêmico e de Relações Internacionais da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos). Possui Pós-Doutorado pela Escola de Altos Estudos Comerciais - HEC, Montreal/Canadá, com Dupla titulação de doutorado, em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul e em Ciências da Informação e da Comunicação pelo Instituto de Comunicação e Tecnologias Digitais da Universidade de Poitiers/França. Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professor Titular da Unisinos atuando junto aos cursos de Mestrado e Doutorado em Administração e no período de 2009 até 2017 exerceu o Cargo de Diretor de Pesquisa e Pós-Graduação da mesma Universidade. Desde 2007 atua como professor associado ao Instituto de Administração de Empresas da Universidade de Poitiers/França. Foi Coordenador da Divisão de Ciência, Tecnologia e Inovação da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração – ANPAD, no triênio 2015-2017. Autor de artigos e livros sobre o tema da Cooperação, Estratégia e Inovação.

Breve resumo da Palestra

Ao longo da história, a sociedade foi se desenvolvendo, por meio de articulação de grupos de pessoas em vista de objetivos comuns. A teoria das redes vem avançando e cada vez mais sendo parte como estratégia de ganho de escala, vantagem competitiva, objetivos comuns para as instituições. O momento atual, frente aos desafios, caminha para uma atuação mais cooperativa e articulada, em detrimento da competição. O que está por trás deste conceito é que as instituições que atuam conjuntamente com outras alcançam objetivos que dificilmente seriam alcançados se trabalhassem de forma isolada. No caso da educação superior, há uma necessidade de estruturar redes para que estas possam ter mais eficiência e sair de um modelo metafórico e serem construídos por meio de uma estrutura de rede, com ações intencionais e articuladas para alcançar determinados objetivos. É preciso ter clareza da governança da rede, da estratégia estabelecida e estrutura necessária para alcançar os objetivos comuns.

Apresentação do plano de ação do Comitê Executivo para a Rede

No evento também foi apresentado o plano de ação do Comitê Executivo para a Rede até 2022. A proposta é dar continuidade aos trabalhos que estão sendo realizados e, na próxima Assembleia, em abril de 2022, ter a validação de projetos já em execução na rede. Num primeiro momento foram validadas as ações previstas para o ano, com destaque especial para as Webinars de formação de pessoas, por meio da articulação dos seguintes temas: Pastoral, Internacionalização, observatório e espaços juvenis, inovação e desenvolvimento.

Num segundo momento foi apresentado o percurso para a construção da proposta de organização de rede, composta pela estratégia de rede, estrutura de rede e processo de rede. As lideranças foram convidadas a discutir o assunto e validar a proposta e também participaram, por meio da ferramenta “mentimeter”, respondendo a seguinte pergunta: Que vantagens e benefícios você percebe como uma oportunidade para Rede Internacional Marista de Educação Superior?

Ao final, foram convidados para participar da pesquisa que foi enviada as lideranças, buscando coletar a percepção das lideranças sobre elementos de formação de redes, vantagens competitivas e também governança de rede.

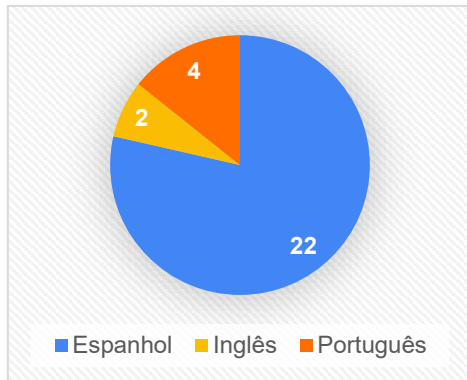
Divulgação

- **Portal do Instituto Marista:** <https://champagnat.org/pt/ix-assembleia-da-rede-marista-internacional-de-instituicoes-de-educacao-superior/>
- **Portal PUCRS:** <https://www.pucrs.br/blog/educacao-no-pos-pandemia-e-organizacao-em-redes-sao-temas-de-evento-internacional-de-educacao-superior-marista/>

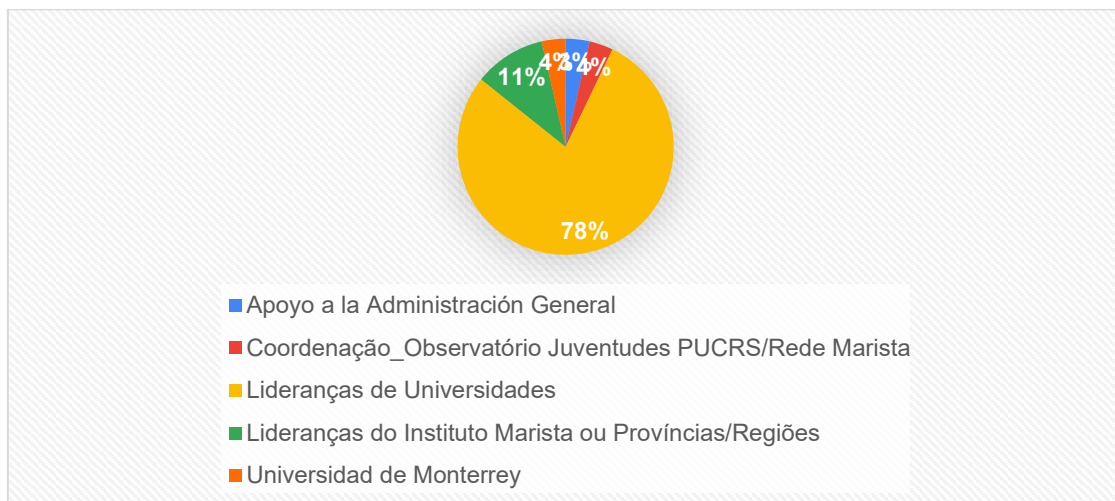
Pesquisa de Satisfação

A pesquisa teve por base 28 respondentes. Abaixo, seguem os gráficos do público e da avaliação:

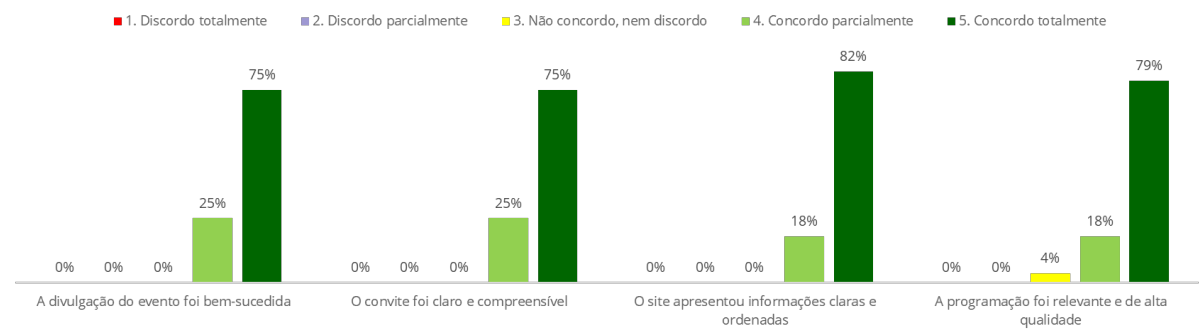
Idioma dos respondentes



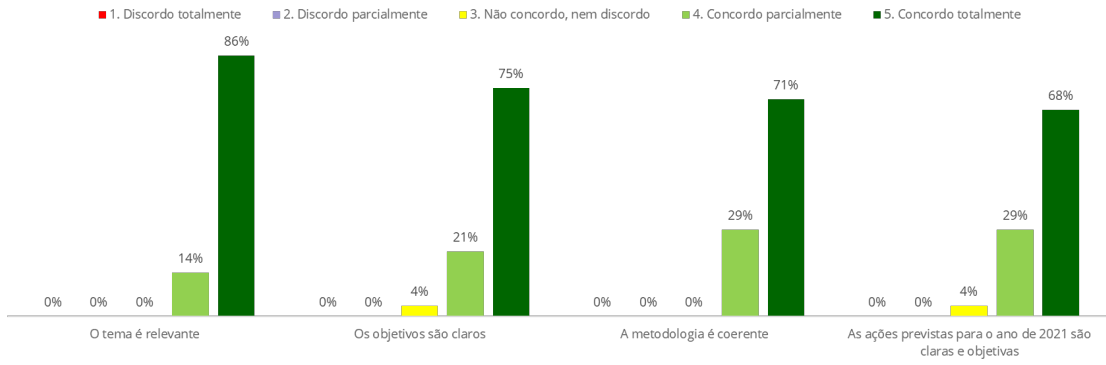
Representatividade do público participante da assembleia.



Avaliação da organização geral do evento



Avaliação do Plano de Trabalho



Síntese | 1º Encontro Pastoral da Rede Internacional Marista de Educação Superior

Data, horário e duração

25 de agosto de 2021 | 9h BR | 1h40 de duração.

Público-alvo

Equipes de Pastoral das IES Maristas, Observatórios das IES (e afins), professores, lideranças, Irmãos maristas, religiosos(as), sacerdotes. Participaram cerca de 115 pessoas.

Objetivo

Refletir sobre o Pacto Educativo Global e dos seus apelos para as IES Maristas; conectar as áreas de Pastoral das IES Maristas.

Temática

Desdobramentos do Pacto Educativo Global na metodologia pastoral das IES Maristas. O evento partiu da proposta do Papa Francisco que almeja gerar **uma mudança planetária de mentalidade pela educação**: “reavivando o compromisso em prol e com as gerações jovens e renovando a paixão por uma educação mais aberta e inclusiva, capaz de escuta paciente, diálogo construtivo e mútua compreensão”. O evento abordou o tema a partir das seguintes perspectivas:

- ✓ **O PACTO EDUCATIVO GLOBAL NA PERSPECTIVA ECLESIAL-PASTORAL** – refletindo sobre como o Pacto surge a partir das preocupações do pontificado do Papa Francisco, e quais os principais apelos presentes nele. Como o Pacto parte da Igreja para a sociedade; por que a Igreja está preocupada com o direito, a cultura e a concepção atual de educação; como pode o Pacto ressoar na sociedade de modo a promover a mudança que se espera (como o engajamento de pessoas, organizações); como as pastorais na IES podem promover e colaborar com os objetivos do Pacto.

- ✓ **DESAFIOS E PERSPECTIVAS PASTORAIS DO PACTO EDUCATIVO GLOBAL NA EDUCAÇÃO SUPERIOR MARISTA** – uma reflexão que teve por objetivo situar as ações pastorais das IES Maristas a partir dos documentos “Missão Marista na Educação Superior” e “Ação Evangelizadora Marista na Educação Superior”, realizando uma análise de conjuntura, identificando e refletindo sobre quais os principais desafios e possibilidade de contribuição das pastorais das IES Maristas com os objetivos do Pacto Educativo Global.

Saudação e Mediação

Abertura: Membro do Comitê Executivo;

Mediação: Liderança da Pró-reitora de Identidade Institucional da PUCRS.

Palestrantes:

- Irmão Ernesto Sánchez Barba: Superior Geral do Instituto dos Irmãos Maristas das Escolas, em Roma.
- Frei Luiz Carlos Susin: Bacharelou-se em Teologia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - Faculdade de Teologia (1979), licenciou-se em Filosofia pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ijuí (atual Unijuí) (1971), Mestre e Doutor em Teologia pela Pontifícia Universidade Gregoriana de Roma (1979-1983). Atualmente é professor na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul como professor permanente e pesquisador do programa de pós-graduação em Teologia, professor na Escola Superior de Teologia e Espiritualidade Franciscana, de Porto Alegre, membro da Equipe Interdisciplinar de Assessoria da Conferência dos Religiosos do Brasil, Secretário Geral do Fórum Mundial de Teologia e Libertação.
- Professor Irmão David Hall: Decano da Academia La Salle para Formação de Fé e Educação Religiosa, na Austrália. O Irmão David, irmão marista, é o decano fundador da Academia La Salle e veio para a ACU após trinta anos de educação católica. Trabalhou em escolas primárias e secundárias, unissexo e mista, sistêmica e congregacional. Ocupou cargos como professor, coordenador de educação religiosa, vice-diretor e diretor.
- Irmão Michael Callinan: Gerente do Ministério do Campus da Universidade Católica da Austrália.
- Mark Lysaght: Diretor Associado, Identidade e Missão da Universidade Católica da Austrália.
- Irmão Rogério Renato Mateucci: Pró-Reitor de Missão, Identidade e Extensão da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

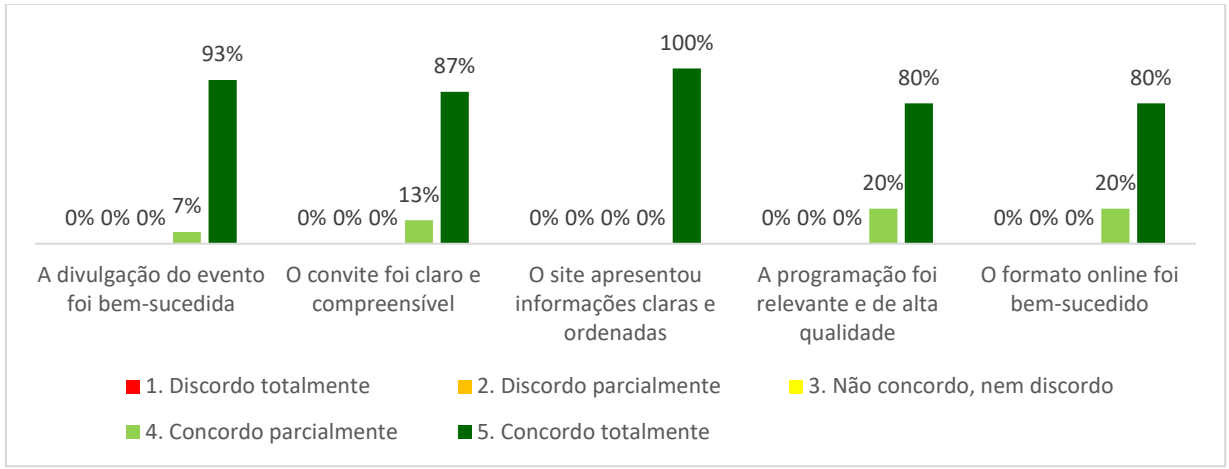
Divulgação

- **Portal institucional da Rede Marista:** <https://redemarista.org.br/noticias/encontro-reune-pastorais-de-mais-de-20-instituicoes-maristas-de-educacao-superior>
- **Portal União Marista do Brasil:** <http://www.umbrasil.org.br/2021/08/encontro-reune-pastorais-de-mais-de-20-instituicoes-maristas-de-educacao-superior/>
- **Canais PUCRS:** <https://www.pucrs.br/blog/evento/encontro-pastoral-da-rede-marista-de-ies/>

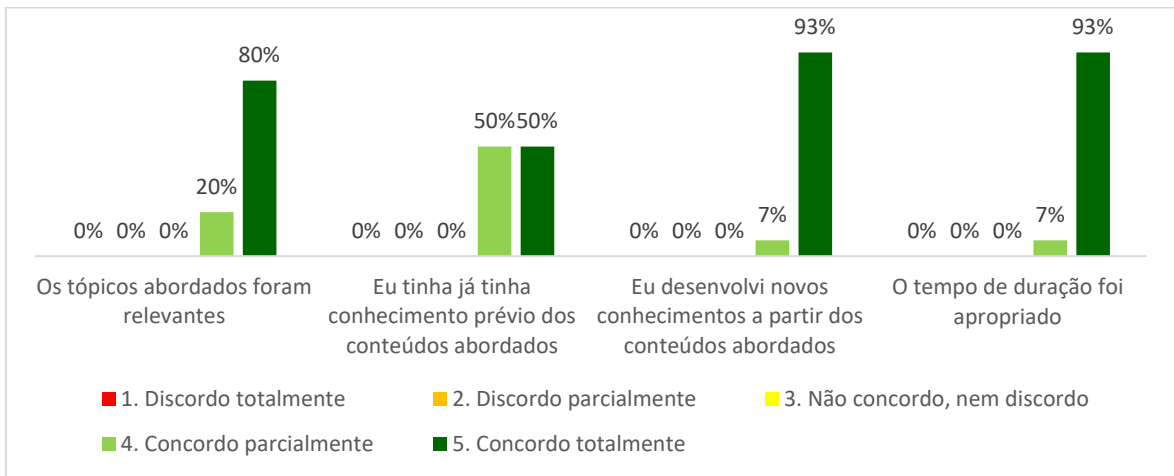
Pesquisa de Satisfação

A pesquisa teve por base 15 respondentes; destes, 1 de língua inglesa, 6 de língua espanhola e 8 de língua portuguesa. Quanto à identificação da categoria do público, 10 são Representantes de área de Pastoral, 4 são Lideranças de Universidades e 1 pessoa se identificou como Núcleo de Projetos Comunitários. Abaixo, seguem os gráficos de avaliação:

Avaliação da organização geral do evento



Avaliação das palestras



APÊNDICE B – Encontros em rede

Síntese | Encontro de Internacionalização da Rede Internacional Marista de Educação Superior

Data, horário e duração

29 de setembro de 2021 | 9h BR | 1h50 de duração

Público-alvo

Lideranças das IES Maristas, equipes das áreas de internacionalização. Participaram cerca de 67 pessoas.

Objetivo

Compartilhar boas práticas de internacionalização nas IES; refletir oportunidades de internacionalização na educação superior no período pós-pandemia.

Temática

O evento abordou o questionamento “Como evoluir no processo de internacionalização da Rede?”, por meio de três palestras que discorreram sobre “Ampliação da universidade por meio da internacionalização”, “Estratégia global da ACU - Internacionalização e Missão” e “Parceria estratégica da PUCPR e Kent State University”.

Saudação e Mediação

Abertura: Membro do Comitê Executivo;

Acolhida: Membro do Governo Geral do Instituto Marista;

Mediação: Liderança da área de Internacionalização de uma das Instituições integrantes da rede.

Palestrantes:

- Prof. Juan Pablo Quiroz: é responsável pelo Escritório de Internacionalização e Mobilidade Acadêmica da Universidade Marista de Guadalajara desde 2018 e desenvolve programas de extensão internacional há mais de 10 anos. É Professor de Diversidade Espiritual - Diálogo com o Islã e professor da disciplina de comércio exterior em inglês. Possui graduação em Relações Internacionais com Projeto de Aplicação Profissional em Mídia e Relações Internacionais pelo Instituto Tecnológico de Altos Estudos do Oeste, Guadalajara, México.
- Prof. Chris Riley: atua como Pró-Reitor para Assuntos de Integração Acadêmica e Global na Australian Catholic University (ACU), tendo começado sua trajetória nessa instituição em outubro de 2010. É Bacharel em Artes pela Australian National University e tem mestrado em Administração de Empresas pela University of New England.

- Prof. Marcelo Távora Mira: é professor titular e pesquisador principal do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Saúde da Escola de Medicina da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR). Desde 2014, atua como diretor do Escritório de Internacionalização da PUCPR.

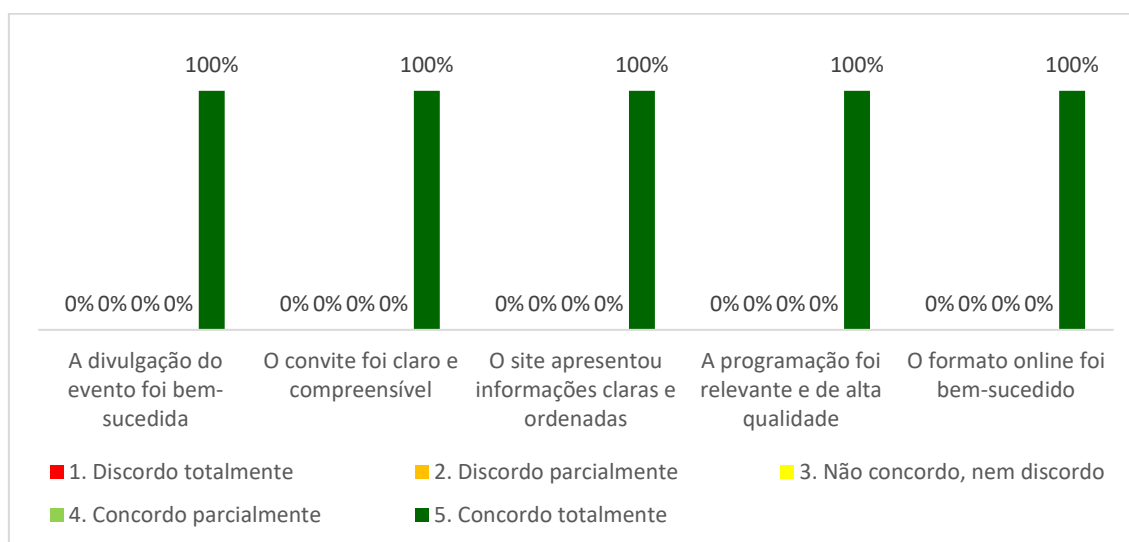
Divulgação

Sem matéria publicada antes do evento.

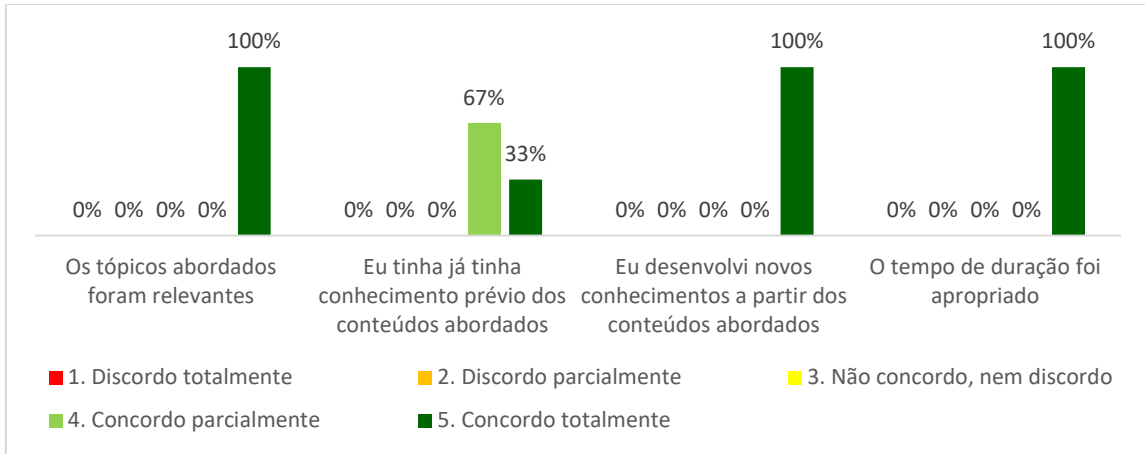
Pesquisa de Satisfação

A pesquisa teve por base 3 respondentes; destes, 2 de língua espanhola e 1 de língua inglesa. Quanto à identificação da categoria do público, 2 são Lideranças de Universidades e 1 se identificou como Outro - Coordenador Acadêmico. Abaixo, seguem os gráficos de avaliação:

Avaliação da organização geral do evento



Avaliação das palestras



Síntese | Encontro de Observatório Juventudes e Espaços Juvenis na Rede Internacional Marista de Educação Superior

Data, horário e duração

14 de outubro de 2021 | 9h BR | 2h de duração

Público-alvo

Equipes de Pastoral, membros do Observatório Juventudes das IES, Pastoral Juvenil Marista (Colégios Maristas e Universidades), lideranças das IES.

Participaram cerca de 55 pessoas.

Objetivo

Compartilhar boas práticas existentes nos observatórios de Juventudes das IES Maristas; aprofundar a temática das Juventudes à luz das pesquisas realizadas pelos espaços de Pesquisa das Universidades; propor estratégias de atuação conjunta e compartilhamento de ações entre as IES.

Temática

As juventudes no DNA Marista: a cultura do encontro com as gerações contemporâneas por meio da interlocução com os Observatórios Juventudes.

Saudação e Mediação

Abertura: Membro do Comitê Executivo;

Mediação: Liderança dos Observatórios Juventudes de duas IES integrantes da RIMES.

Palestrantes:

- Prof. Dr. Roberto Rafael Dias da Silva: Doutor em Educação pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (2011). Mestre em Educação pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (2008). Licenciado em Pedagogia pela Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (2005). Professor do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), no qual atua na linha de pesquisa "Formação de professores, currículo e práticas pedagógicas". Em sua fala, o Prof. Roberto nos ajudou a refletir e nos provocou a pensar sobre a cultura do encontro com as jovens gerações universitárias nos atuais cenários.
- Omar Iván Chacón Meza: Coordenador Provincial da PJM na Provincia Marista do México Central. Relatou a atuação Marista com as juventudes mexicanas.

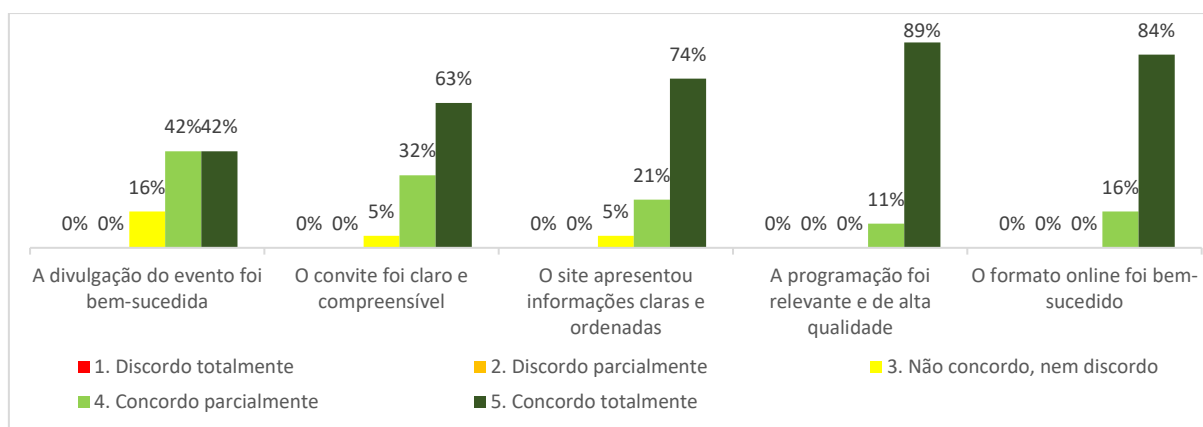
Divulgação

Site do Instituto Marista: <https://champagnat.org/pt/evento-promove-dialogo-entre-observatorios-juventudes-do-ensino-superior-marista/>

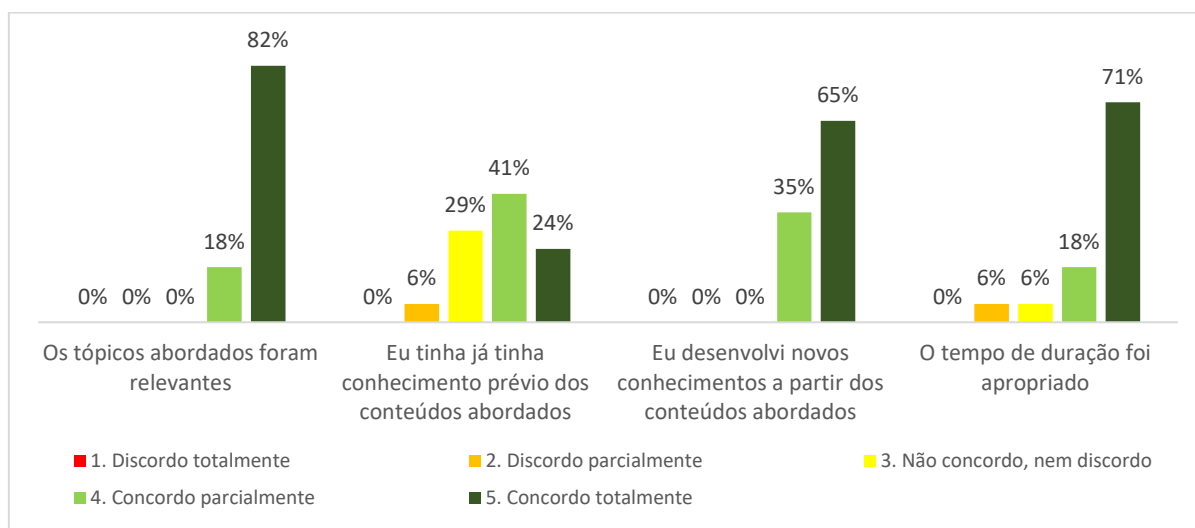
Pesquisa de Satisfação

A pesquisa teve por base 19 respondentes no primeiro grupo de perguntas e 17 no segundo; destes, 10 de língua espanhola e 9 de língua portuguesa. Quanto à identificação da categoria do público, 8 são Lideranças de Universidades, 5 são Lideranças do Instituto Marista ou Províncias/Regiões, 3 são Representantes de área dos Observatórios e 3 se identificaram como Outros. Abaixo, seguem os gráficos de avaliação:

Avaliação da organização geral do evento



Avaliação das palestras



Síntese | Encontro de Inovação & Desenvolvimento da Rede Internacional Marista de Educação Superior

Data, horário e duração

17 de novembro de 2021 | 9h BR | 1h45 de duração

Público-alvo

Lideranças das IES Maristas, membros do Governo Geral e de nossas Províncias. Participaram cerca de 60 pessoas.

Objetivo

Refletir o cenário pós-pandemia na perspectiva da Inovação e do Desenvolvimento para a Educação Superior. Propor caminhos para o Planejamento das IES, considerando as mudanças em curso frente a novos modelos de Ensino, Pesquisa e o impacto das mídias, da tecnologia e da interatividade na sociedade do Conhecimento.

Temática

A inovação e o empreendedorismo no contexto da Terceira Missão nas IES Maristas: as IES como vetores no processo de Desenvolvimento Social e Econômico da sociedade onde atuam.

Saudação e Mediação

Abertura: Membro do Comitê Executivo;

Mediação: Membro do Comitê Executivo.

Palestrantes:

- Ir. Luis Carlos Gutiérrez: Vigário-Geral do Instituto Marista.
- Prof. Juan Pablo Suárez Chacón: Diretor do Parque Científico e Tecnológico da Universidade Técnica Particular de Loja, no Equador. Presidente do setor Latino-americano da IASP - International Association of Science Parks and Areas of Innovation (Associação Internacional de parques científicos e áreas de inovação). Também é professor da Universidade Técnica Particular de Loja, coordenador do grupo de pesquisa Microbial Systems Ecology and Evolution (Ecologia e evolução de sistemas microbianos). Teve o título de Biólogo na Universidade de Azuay e doutorado em ciências pela Universidad de Tubinga, Alemanha.
- Prof. Juan Fernando Pacheco Duarte: é Engenheiro Industrial formado pela Universidade de los Andes, Especialista em Gestão Social pela UNIMINUTO e Mestre em Planejamento e Administração do Desenvolvimento Regional, também pela Universidad de los Andes. Atualmente, é o Gerente do Parque de Ciências da Inovação Social da Corporación Universitaria Minuto de Dios. Sua principal área de interesse é o desenvolvimento de ferramentas para a Gestão Integral de Projetos de Desenvolvimento, com foco em inovação e sistemas complexos. É co-fundador do

grupo Ingeniero Sin Fronteras Colombia (Engenheiro Sem Fronteiras Colômbia), formado por estudantes e professores da UNIMINUTO e da Universidad de los Andes.

- Prof. Jorge Audy: É doutor na área de Sistemas de Informação pela UFRGS (2001), com Pós-doutorado na IASP (Associação Internacional de Parques Científicos e Áreas de Inovação), pela China e Espanha. É Professor Titular da Escola Politécnica e do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação. É superintendente de Inovação e desenvolvimento da PUCRS, tendo como uma de suas atuações a gestão do Tecnopuc, Parque Científico e Tecnológico da Pontificia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Representa a PUCRS em vários fóruns nacionais e internacionais, ocupando importantes espaços que tratam de ciência, tecnologia e inovação.

Divulgação

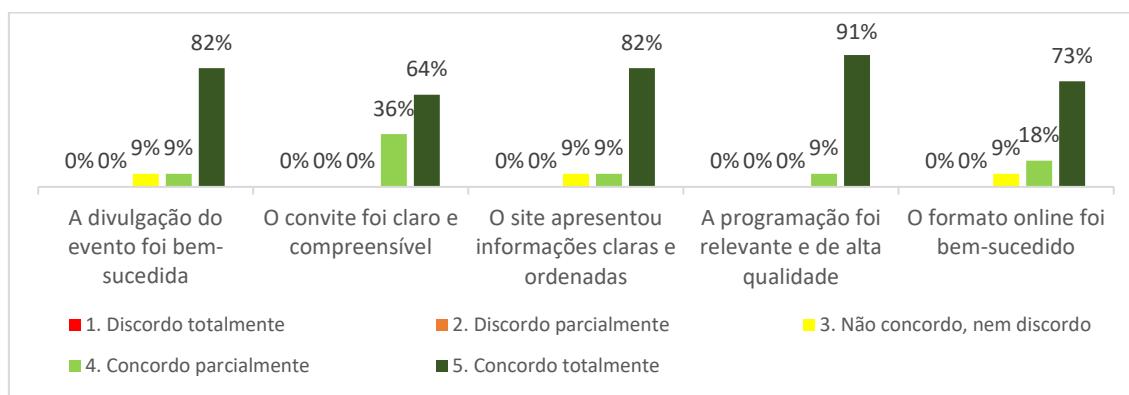
PUCRS: <https://www.pucrs.br/blog/inovacao-e-empendedorismo-e-pauta-de-encontro-internacional-de-universidades-maristas/>

Instituto Marista: <https://champagnat.org/mundo-marista/inovacao-e-empendedorismo-e-pauta-de-encontro-internacional-de-universidades-maristas/>

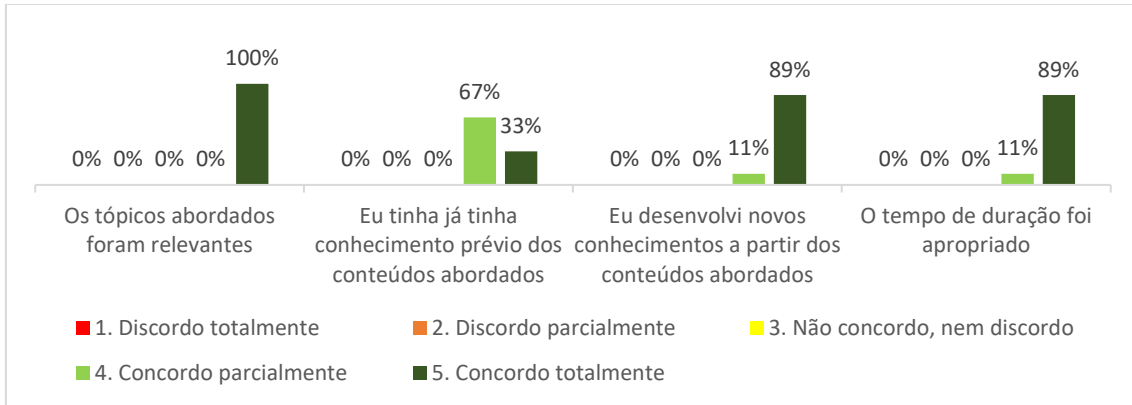
Pesquisa de Satisfação

A pesquisa teve por base 11 respondentes no primeiro grupo de perguntas e 9 no segundo; destes, 6 de língua espanhola, 4 de língua inglesa e 1 de língua portuguesa. Quanto à identificação da categoria do público, 9 são Lideranças de Universidades, 1 é Liderança do Instituto Marista ou Províncias/Regiões, e 1 se identificou como Docente Investigador. Abaixo, seguem os gráficos de avaliação:

Avaliação da organização geral do evento



Avaliação das palestras



APÊNDICE C – Instrumento de Coleta de Dados

Abordagem: multimétodos – qualitativa e quantitativa

Método: quantitativo

Estratégia: *survey*

Plataforma: Qualtrics

Análise: estatística descritiva, para produção de inferências

Unidade de análise: Instituições de Educação Superior

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado(a) Senhor(a),

O presente levantamento tem por objetivo investigar as concepções e percepções de gestores da Rede Marista Internacional de Instituições de Educação Superior. Trata-se de uma ação articulada entre o comitê executivo da Rede Marista Internacional de Instituições de Educação Superior e a pesquisa de doutorado desenvolvida por Manuir José Mentges, membro do comitê executivo. Lembramos que as respostas são confidenciais e que farão parte, dessa forma, da fase quantitativa da pesquisa, sob a supervisão da Prof. Prof. Dra. Marília Morosini, pelo Programa de Pós-Graduação em Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) intitulado “**INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR E A PERSPECTIVA DA ORGANIZAÇÃO EM REDE: UMA PROPOSTA PARA A REDE INTERNACIONAL MARISTA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR**”. O projeto está aprovado em todas as instâncias e registrado na Plataforma Brasil (Comitê de ética) mediante parecer 4.600.831.

A pesquisa objetiva, por meio da metodologia pesquisa-ação, a construção e o desenvolvimento de uma proposta de organização em Rede para as Instituições Maristas de Educação Superior, a partir de uma atuação conjunta e integrada entre o pesquisador e o comitê executivo da Rede. O comitê executivo pretende, a partir do seu plano de trabalho e com apoio da pesquisa científica, obter um diagnóstico da Rede de Universidades Maristas e atuar, à luz das teorias do campo, na estruturação de uma proposta de organização em rede, além de estruturar e desenvolver os projetos, conforme apresentado pelo Comitê Executivo por ocasião da Assembleia online, realizada em 18 e 19 de maio deste ano.

O questionário está dividido em quatro sessões, envolvendo diferentes dimensões do processo de formação de Redes. Pedimos que responda ao questionário, tendo como perspectiva

sua avaliação em relação às dimensões propostas. Os resultados serão apresentados na próxima assembleia da Rede, em abril de 2022. O tempo de duração para este questionário é em torno de 15 minutos.

Para o questionário⁷ abaixo, será utilizada a escala ordinal tipo *Likert* de cinco pontos:

| | | | | |
|----------------------------|------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|----------------------------|
| Discordo totalmente | Discordo Parcialmente | Não concordo, nem discordo | Concordo parcialmente | Concordo totalmente |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Pedimos, ainda, que **considere, nas respostas ao questionário, a sua percepção desde a perspectiva da Instituição de Educação Superior em que atua.**

Agradecemos a sua participação.

1. CARACTERIZAÇÃO

Considere nas suas respostas ao questionário, a sua percepção desde a perspectiva da Instituição de Educação Superior em que atua. Em relação à sua IES, responda as questões abaixo tomando por base as informações do semestre atual (correspondente ao período de janeiro a junho de 2021) como referência:

- Cargo do respondente:
- Nome da Instituição
- Número de Estudantes da sua Instituição em 2021:
- Número de Docentes em 2021:
- Tempo de existência da Instituição (anos):
- Número de cursos de graduação em 2021:
- Número de cursos de pós-graduação Mestrado em 2021:
- Número de cursos de pós-graduação Doutorado em 2021:
- Número de cursos de Educação Continuada – Cursos de Longa duração (acima de 360 horas – Especialização, MBA), em 2021:

2. ELEMENTOS DE FORMAÇÃO EM REDE

Considere nas suas respostas ao questionário, a sua percepção desde a perspectiva da Instituição de Educação Superior em que atua.

| Item | Escala |
|---|---------------|
| Centralidade 2.1 A formação de uma rede de IES no Instituto Marista deve considerar a particularidade de cada uma das instituições envolvidas. | 12345 |

⁷ O questionário foi desenvolvido baseado em Jones, Hesterly e Borgatti (1997), Gulati e Gargiulo (1999), Massingham (2001), Lopes e Baldi (2009), Paruchuri (2010), Provan e Kenis (2007).

| | | |
|-------------------|--|-------|
| | 2.2 O que deve guiar a estratégia da rede de IES é a missão em comum que as instituições compartilham. | 12345 |
| | 2.3 A centralização de processos deve considerar as condições específicas de cada uma das IES envolvidas na formação da Rede. | 12345 |
| Densidade | 2.4 Quanto maior a interação entre as IES Maristas, maior será o ganho coletivo com a composição de rede. | 12345 |
| | 2.5 A estratégia inicial da Rede de IES deve estar focada em atuação por meio de projetos conjuntos com interesses comuns. | 12345 |
| | 2.6 As conexões estabelecidas na rede de IES devem considerar as diferenças de tamanho, de capacidade e de características de cada uma das IES. | 12345 |
| Cooperação | 2.7 A cooperação deve ser focada em produção de conteúdo e em intercâmbios de conhecimento. | 12345 |
| | 2.8 Formar centros de excelência entre as IES Maristas potencializa o desenvolvimento de inovação e produção de conhecimento. | 12345 |
| | 2.9 A estratégia de articulação em rede das IES maristas representa grande potencial de Internacionalização da Educação superior das instituições membros da rede. | 12345 |

3. VANTAGENS COMPETITIVAS

Considere nas suas respostas ao questionário, a sua percepção desde a perspectiva da Instituição de Educação Superior em que atua.

| Item | | Escala |
|--|--|---------------|
| Inovação e Conhecimento | 3.1 A partilha de conhecimento potencializa o desenvolvimento da inovação entre as IES Maristas. | 12345 |
| | 3.2 A inovação é um importante elemento para o desenvolvimento da missão marista na Educação Superior. | 12345 |
| Acesso a mercados e desenvolvimento de Serviços | 3.3 Há um potencial de intercâmbio de estudantes e professores entre as IES Maristas, garantindo a expansão da oferta geral de cursos e outros serviços. | 12345 |
| | 3.4 Serviços e cursos de diferentes IES podem ser intercambiados, potencializando nossa capacidade de gestão conjunta. | 12345 |

| | | |
|-------------------------------|--|-------|
| | 3.5. Há potencial para articular e desenvolver programas e serviços em formato online/virtual. | |
| Projetos de Cooperação | 3.6 Projetos de cooperação devem considerar as características de cada uma das IES, aproximando aquelas com mais similaridade. | 12345 |
| | 3.7 É relevante ter projetos que sejam comuns para todas as IES Integrantes da Rede. | 12345 |
| | 3.8 Projetos de cooperação podem ser desenvolvidos por um grupo de IES de determinada região. | 12345 |

4. GOVERNANÇA DE REDE

Considere nas suas respostas ao questionário, a sua percepção desde a perspectiva da Instituição de Educação Superior em que atua.

| Item | | Escala |
|--------------------------------|---|---------------|
| Macrocultura | 4.1 A cultura marista na educação é um importante ativo estratégico para nossas IES. | 12345 |
| | 4.2 Reforçar o perfil marista de nossas IES é uma estratégia fundamental para a composição da Rede. | 12345 |
| Restrições e Sanções | 4.3 Deve haver comprometimento mútuo de todas as IES Maristas com condições mínimas para participação da Rede. | 12345 |
| | 4.4 Uma avaliação constante de como está a participação de cada uma das IES na construção da rede deve ser considerada para a manutenção da instituição como membro ativo desta rede. | 12345 |
| Reputação e Comunicação | 4.5 As condições de renome (Marca Marista) das IES contribuem mutuamente para o crescimento da missão na educação superior. | 12345 |
| | 4.6 A estratégia de formação de Rede deve ter uma comunicação clara, no sentido de potencializar nossa atuação. | 12345 |
| | 4.7 O trabalho em rede contribui para melhorar o posicionamento da IES em rankings internacionais. | 12345 |

5 CLASSIFICAÇÃO

5 - Ordene de 1 (mais importante) até 5 (menos importante) as projetos e ações que consideras na perspectiva da internacionalização para serem executadas entre as IES da Rede:

- Mobilidade presencial de alunos na graduação e pós graduação
- Mobilidade virtual de alunos na graduação e na pós graduação
- Mobilidade presencial de docentes entre as IES
- Realização de cursos, seminários e eventos online
- Realização de pesquisas em conjunto

6 - Ordene de 1 (mais importante) até 5 (menos importante) possíveis projetos que consideras para serem executadas entre as IES da Rede:

- Formação de lideranças
- Benchmarking institucional
- Projetos referentes a Pastoral Universitária e Observatório de Juventudes
- Projetos na perspectiva da Inovação e Desenvolvimento
- Projetos de Internacionalização

7 - Questão aberta: Espaço para outras manifestações e/ou complementações ao questionário.

FREE AND INFORMED CONSENT FORM (TCLE)

Dear sir or madam,

This questionnaire will be used to investigate the conceptions and understandings of managers of the Marist International Network of Higher Education Institutions. It is a concerted action involving the executive committee of the Marist International Network of Higher Education Institutions and the doctoral research developed by Manuir José Mentges, member of the executive committee. We remind you that your responses are confidential and that they will be used in the quantitative part of the study, under the supervision of Prof. Dr. Marília Morosini, of the Graduate Program in Education of the Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). The study is titled “INTERNACIONALIZATION OF HIGHER EDUCATION AND THE PERSPECTIVE OF NETWORK ORGANIZATION: A PROPOSAL FOR THE MARIST INTERNATIONAL NETWORK OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS”. The project has been fully approved and registered with Plataforma Brasil (Ethics Committee) through Decision 4.600.831.

This action research aims for the construction and development of a proposal of network organization for the Marist Institutions of Higher Education, based on a joint and integrated action involving the researcher and the Network’s executive committee. The executive committee intends, based on its work plan and on the scientific study, to diagnose the Network of Marist Universities needs and, in the light of field theories, design a proposal for network organization. It also aims to structure and develop the projects, presented by the Executive Committee at the online Assembly, on May 18 - 19 this year.

The questionnaire is divided into four sessions, involving different dimensions of the networking development process. Please answer the questionnaire considering your perceptions of the proposed dimensions. The results will be presented at the Marist Institutions of Higher Education Network next meeting, in Apr 2022. You should not take more than 15 minutes to answer this.

For the survey below⁸, the Likert scale, from 1 to 5, will be used:

| | | | | |
|----------------------------|---------------------------|-------------------------------------|------------------------|-------------------------|
| Completely disagree | Partially disagree | I do not agree, nor disagree | Partially agree | Completely agree |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Your answers should be based on your perception of the Higher Education Institution (HEI) where you work.

Thank you for your participation.

⁸ The survey was developed based on Jones, Hesterly and Borgatti (1997), Gulati and Gargiulo (1999), Massingham (2001), Lopes and Baldi (2009), Paruchuri (2010), Provan and Kenis (2007).

1. DESCRIPTION

Your answers should be based on your perception of the Higher Education Institution where you work.

In relation to your HEI, answer the questions below based on the current semester (to the period corresponding January - June 2021), as a reference:

- a. Respondent:
- b. Institution name:
- c. Number of Students in your Institution in 2021:
- d. Number of Faculty Members in 2021:
- e. How old the institution is (years):
- f. Number of Undergraduate Programs, in 2021:
- g. Number of Graduate Programs - Master's, in 2021:
- h. Number of Graduate Programs - PhD, in 2021:
- i. Number of Continuing Education - Long Term Programs (over 360 hours - Certificate Programs), in 2021:

2. ELEMENTS FOR NETWORK DEVELOPMENT

Your answers should be based on your perception of the Higher Education Institution where you work.

| Item | Escala |
|-----------------------|---|
| Centralization | 2.1 The development of a network of HEIs at the Marist Institute must consider the particular nature of each of the institutions involved. 12345 |
| | 2.2 What should guide the HEI network strategy is the common mission that the institutions share. 12345 |
| | 2.3 The centralization of processes must consider the specific conditions of each of the HEIs involved in the development of the Network. 12345 |
| Density | 2.4 The more the Marist HEIs interact, the greater the collective gain with the development of the network. 12345 |
| | 2.5 The initial strategy of the HEI Network must be focused on joint projects with common interests. 12345 |
| | 2.6 The connections established in the HEI network must consider the differences in size, capacity and characteristics of each of the HEIs. 12345 |
| Cooperation | 2.7 Cooperation must be focused on content production and knowledge exchange. 12345 |

2.8 Opening centers of excellence among the Marist HEIs enhances the development of innovation and knowledge production. 12345

2.9 The strategy of network articulation of the Marist HEIs has great potential for the Internationalization of Higher Education among the network's member institutions. 12345

3. COMPETITIVE EDGE

Your answers should be based on your perception of the Higher Education Institution where you work.

| Item | | Escala |
|--|--|--------|
| Innovation and Knowledge | 3.1 The sharing of knowledge enhances the development of innovation among Marist HEIs. | 12345 |
| | 3.2 Innovation is an important element for the development of the Marist mission in Higher Education. | 12345 |
| Access to markets and service development | 3.3 There is a potential for mobility of faculty and students between the Marist HEIs, in an effort to ensure the expansion of the general offer of educational programs and other services. | 12345 |
| | 3.4 Services and educational programs from different IES can be exchanged, enhancing our joint management capacity. | 12345 |
| | 3.5. There is potential to articulate and develop online/remote educational programs and services. | 12345 |
| Cooperation Projects | 3.6 Cooperation projects must consider the characteristics of each of the HEIs, as they will bring together those that are more similar. | 12345 |
| | 3.7 It is important to have projects that will involve all the HEIs that are part of the network | 12345 |
| | 3.8 Cooperation projects can be developed by a group of HEIs from a particular region. | 12345 |

4. NETWORK GOVERNANCE

Your answers should be based on your perception of the Higher Education Institution where you work.

| Item | | Escala |
|-------------------------------------|--|--------|
| Macroculture | 4.1 Marist culture in education is an important strategic asset for our HEIs. | 12345 |
| | 4.2 Reinforcing the Marist profile of our HEIs is a key strategy for the development of the Network. | 12345 |
| Restrictions and Sanctions | 4.3 All Marist HEIs having the minimum conditions for participating in the Network must be mutually committed. | 12345 |
| | 4.4. The participation of each of the HEIs in the development of the network must be constantly assessed to keep the institution as an active member of this network.. | 12345 |
| Reputation and Communication | 4.5 The Marist name of the HEIs mutually contributes to the growth of the mission in higher education. | 12345 |
| | 4.6 The strategy for the development of the network must have clear communication standards, in order to maximize our performance. | 12345 |
| | 4.7 Networking helps to improve the HEIs positions in international rankings. | 12345 |

5. CLASSIFICATION

5- Rank the projects and actions that should be developed among the network of HEIs, in the area of internationalization, from 1 (most important) to 5 (least important):

- () In-person mobility of undergraduate and graduate students
- () Virtual mobility of undergraduate and graduate students
- () In-person mobility of faculty among the HEIs
- () Offer of online courses, seminars and events
- () Development of joint research

6- Rank the possible projects that could be developed among the network of HEIs from 1 (most important) to 5 (least important):

- () Leadership development
- () *Institutional Benchmarking*
- () Projects associated with the Pastoral and Solidarity Center and Youth Observatory
- () Projects on Innovation and Development
- () Internationalization Projects

7 - Open question: Any other comments and / or additional information you would like to add.

TÉRMINO DE CONSENTIMIENTO LIBRE Y ESCLARECIDO (TCLE)

Estimado(a) Señor(a),

La presente encuesta tiene por objetivo investigar las concepciones y comprensiones de gestores de la Red Marista Internacional de Instituciones de Educación Superior. Se trata de una acción articulada entre el comité ejecutivo de la Red Marista Internacional de Instituciones de Educación Superior y la investigación de doctorado desarrollada por Manuir José Mentges, miembro del comité ejecutivo. Recordamos que las respuestas son confidenciales y que formarán parte, de esta forma, de la fase cuantitativa de la investigación, bajo la supervisión de la Prof. Dra. Marília Morosini, por el Programa de Postgrado en Educación de la Pontificia Universidad Católica de Río Grande do Sul (PUCRS) intitulado “INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR Y LA PERSPECTIVA DE LA ORGANIZACIÓN EN RED: UNA PROPUESTA PARA LA RED MARISTA INTERNACIONAL DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR”. El proyecto está aprobado en todas las instancias y está registrado en la Plataforma Brasil (Comité de Ética) mediante el dictamen 4.600.831.

La investigación tiene como objetivo, por medio de la metodología investigación-acción, la construcción y el desarrollo de una propuesta de organización en Red para las Instituciones Maristas de Educación Superior, a partir de una actuación conjunta e integrada entre el investigador y el comité ejecutivo de la Red. El comité ejecutivo pretende, a partir de su plan de trabajo y con el apoyo de la investigación científica, obtener un diagnóstico de la Red de Universidades Maristas y actuar, a la luz de las teorías del campo, en la estructuración de una propuesta de organización en red, además de estructurar y desarrollar los proyectos, conforme es presentado por el Comité Ejecutivo en ocasión de la Asamblea online, realizada el 18 y 19 de mayo de este año.

El cuestionario está dividido en cuatro sesiones, involucrando diferentes dimensiones del proceso de formación de Redes. Pedimos que responda al cuestionario, teniendo como perspectiva su evaluación con relación a las dimensiones propuestas. Los resultados serán presentados en la próxima asamblea de la Red, en abril del 2022. El tiempo de duración para este cuestionario es alrededor de 15 minutos.

Para el cuestionario⁹ siguiente, será utilizada la escala ordinal tipo Likert de cinco puntos:

| Discuerdo totalmente | Discuerdo parcialmente | No concuerdo, ni discuerdo | Concuerdo parcialmente | Concuerdo totalmente |
|-----------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Pedimos, también, que considere en las respuestas al cuestionario su percepción desde la perspectiva de la Institución de Educación Superior (IES) en que actúa.

Agradecemos su participación.

⁹ El cuestionario fue desarrollado basado en Jones, Hesterly e Borgatti. (1997), Gulati y Gargiulo (1999), Massingham (2001), Lopes y Baldi (2009), Paruchuri (2010), Provan y Kenis (2007).

1. CARACTERIZACIÓN

Considere en sus respuestas al cuestionario su percepción desde la perspectiva de la Institución de Educación Superior en que actúa.

En relación a su IES, responda las cuestiones siguientes tomando por base las informaciones del semestre actual (correspondiente al período de enero a junio de 2021) como referencia:

- a. a. Cargo del respondiente:
- b. b. Nombre de la Institución
- c. c. Número de Estudiantes de su Institución en el 2021:
- d. d. Número de Docentes en el 2021:
- e. e. Tiempo de existencia de la Institución (años):
- f. f. Número de cursos de Graduación, en el 2021:
- g. g. Número de cursos de Postgrado Maestría, en el 2021:
- h. h. Número de cursos de Postgrado Doctorado, en el 2021:
- i. i. Número de cursos de Educación Continuada- Cursos de Larga duración (más de 360 horas - Especialización, MBA), en el 2021:

2. ELEMENTOS DE FORMACIÓN DE REDES

Considere en sus respuestas al cuestionario su percepción desde la perspectiva de la Institución de Educación Superior en que actúa.

| Item | | Escala |
|--------------------|--|--------|
| Centralidad | 2.1 La formación de una red de IES en el Instituto Marista debe considerar la particularidad de cada una de las instituciones involucradas. | 12345 |
| | 2.2 Lo que debe guiar la estrategia de la red de IES es la misión en común que las instituciones comparten. | 12345 |
| | 2.3 La centralización de procesos debe considerar las condiciones específicas de cada una de las IES involucradas en la formación de la Red. | 12345 |
| Densidad | 2.4 Mientras mayor sea la interacción entre las IES Maristas, mayor será el beneficio colectivo con la composición de red. | 12345 |
| | 2.5 La estrategia inicial de la Red de IES debe estar enfocada en actuación por medio de proyectos conjuntos con intereses comunes. | 12345 |
| | 2.6 Las conexiones establecidas en la red de IES deben considerar las diferencias de tamaño, de capacidad y de características de cada una de las IES. | 12345 |
| Cooperación | 2.7 La cooperación debe estar enfocada en la producción de contenido y en intercambios de conocimiento. | 12345 |

2.8 Formar centros de excelencia entre las IES Maristas potencia el desarrollo de innovación y producción de conocimiento. 12345

2.9 La estrategia de articulación en red de las IES maristas representa un gran potencial de Internacionalización de la Educación superior de las instituciones miembros de la red. 12345

3. VENTAJAS COMPETITIVAS

Considere en sus respuestas al cuestionario su percepción desde la perspectiva de la Institución de Educación Superior en que actúa.

| Item | | Escala |
|--|---|--------|
| Innovación y Conocimiento | 3.1 El intercambio de conocimiento potencia el desarrollo de la innovación entre las IES Maristas. | 12345 |
| | 3.2 La innovación es un importante elemento para el desarrollo de la misión marista en la Educación Superior. | 12345 |
| Acceso a mercados y desarrollo de Servicios | 3.3 Hay un potencial de intercambio de estudiantes y profesores entre las IES Maristas, garantizando la expansión de la oferta general de cursos y otros servicios. | 12345 |
| | 3.4 Servicios y cursos de diferentes IES pueden ser intercambiados, potencializando nuestra capacidad de gestión conjunta. | 12345 |
| | 3.5. Hay potencial para articular y desarrollar programas y servicios en formato online/virtual. | 12345 |
| Proyectos de Cooperación | 3.6 Proyectos de cooperación deben considerar las características de cada una de las IES, acercando aquellas con más similitud. | 12345 |
| | 3.7 Es relevante tener proyectos que sean comunes para todas las IES Integrantes de la Red. | 12345 |
| | 3.8 Proyectos de cooperación pueden ser desarrollados por un grupo de IES de determinada región. | 12345 |

4. GOBERNANZA DE RED

Considere en sus respuestas al cuestionario su percepción desde la perspectiva de la Institución de Educación Superior en que actúa.

| Item | | Escala |
|----------------------------------|--|--------|
| Macrocultura | 4.1 La cultura marista en la educación es un importante activo estratégico para nuestras IES. | 12345 |
| | 4.2 Reforzar el perfil marista de nuestras IES es una estrategia fundamental para la conformación de la Red. | 12345 |
| Restricciones y Sanciones | 4.3 Debe haber comprometimiento mutuo de todas las IES Maristas con condiciones mínimas para participación de la Red. | 12345 |
| | 4.4 Una evaluación constante de cómo está la participación de cada una de las IES en la construcción de la red debe ser considerada para el mantenimiento de la institución como miembro activo de esta red. | 12345 |
| Reputación y Comunicación | 4.5 Las condiciones de renombre (Marca Marista) de las IES contribuyen mutuamente para el crecimiento de la institución en la educación superior. | 12345 |
| | 4.6 La estrategia de formación de Red debe tener una comunicación clara, en el sentido de potenciar nuestra actuación. | 12345 |
| | 4.7 El trabajo en red contribuye para mejorar el posicionamiento de la IES en rankings Internacionales. | 12345 |

5. CLASSIFICACION

5- Ordene de 1 (más importante) hasta 5 (menos importante) los proyectos y acciones que consideras en la perspectiva de la internacionalización para ser ejecutados entre las IES de la Red:

- () Movilidad presencial de alumnos en la graduación y postgrado
- () Movilidad virtual de alumnos en la graduación y en el postgrado
- () Movilidad presencial de docentes entre las IES
- () Realización de cursos, seminarios y eventos online
- () Realización de investigaciones en conjunto

6- Ordene de 1 (más importante) hasta 5 (menos importante) posibles proyectos que consideras para ser ejecutados entre las IES de la Red:

- () Formación de liderazgos
- () *Benchmarking institucional*
- () Proyectos referentes a Pastoral Universitaria y Observatorio de Juventudes
- () Proyectos en la perspectiva de la Innovación y Desarrollo

() Proyectos de Internacionalización

7 - Espacio para otras manifestaciones y/o complementaciones al cuestionario.

APÊNDICE D – Seminário 3

X Assembleia da Rede Internacional Marista de Educação Superior

Objetivos

- Aprofundar a perspectiva da **Inovação** e seus desdobramentos e possibilidades para a Educação Superior Marista.
- Refletir sobre **cenários, desafios e oportunidades** para a Educação Superior.
- **Compartilhar** experiências e boas práticas de nossas Instituições de Educação Superior.
- Debater e deliberar sobre o **Plano estratégico da Rede**.
- Aprofundar e deliberar o **Modelo operativo da Rede**

Premissas: Envolver as lideranças das IES Maristas e lideranças do governo geral. Favorecer um ambiente de partilha, considerando a diversidade das IES Maristas. Considerar as diretrizes do Instituto Marista, especialmente movimentos de organização em rede e conexão com as diferentes redes. Promover um ambiente inspirador e motivacional para a Missão. Considerar escutas, pesquisas e trabalhos previamente realizados mediante a tese de doutorado de Manuir Mentges. Considerar a investigação científica presente na estruturação da rede. Ter olhar para a territorialidade de todos os espaços de Missão. Refletir e aprovar a estratégia, estrutura e processos de rede.

Datas: 26, 27, 28 e 29 de abril de 2022

Formato: Presencial

Local: PUCRS, Porto Alegre, Brasil

Participantes: Lideranças das IES Maristas e membros do Governo Geral Marista (40 pessoas)

Tema: Inovação, desenvolvimento e transformação no contexto da IES Maristas

Assessor convidado: Josep Piqué (Ingeniero de Telecomunicaciones por La Salle / UPC, MBA y Doctor en Ecosistemas de Innovación por la Universitat Ramon Llull. Posee también diplomas por el MIT y UC Berkeley. Es Director de Internacionalización e Innovación de La Salle-URL, Presidente Ejecutivo de La Salle Technova Barcelona, Presidente Fundador de la XPCAT (Red Catalana de Parques Científicos y Tecnológicos), Vice-Presidente de APTE (España) y XVII Presidente de la IASP (Internacional). La línea central de su actividad es el desarrollo de la Economía y la Sociedad basada en el Conocimiento.)

PROGRAMAÇÃO GERAL

Dia 1 - 26 de abril (terça-feira)

MANHÃ E TARDE – CAFÉ COWORKING TECNOPUC

| Hora | Atividade | Responsável | Observação |
|--------------|--|--|--|
| 8h30 | Acolhida dos participantes | <i>Comitê executivo</i> | Música ambiente. Enquanto as pessoas vão entrando, dar boas-vindas. |
| 8h45 | Abertura e boas-vindas <i>Acolhida do presidente da Rede</i> | <i>Comitê executivo</i> | Acolhida em nome do comitê, apresentação do vídeo de Porto Alegre. |
| 9h | Comunicados <i>Comunicados gerais da assembleia</i> | <i>Comitê executivo</i> | Comunicados gerais, protocolos, avisos. |
| 9h15 | Acolhida do Provincial <i>Acolhida do Reitor da PUCRS.</i> | <i>Comitê executivo</i> | <i>Fala sobre a região América Sul e PMBSA</i> |
| 9h30 | Fala do Reitor da PUCRS | <i>Comitê executivo</i> | Acolhida, apresentação da Universidade |
| 9h45 | Fala do Vigário Geral | <i>Vigário geral</i> | Acolhida, fala em nome do governo geral |
| 10h | Dinâmica de apresentação dos participantes <i>Apresentar as lideranças das IES e breve relato sobre cada Instituição</i> | <i>Comitê Executivo</i> | Apresentação dos presentes, considerando língua portuguesa, espanhola e inglesa. |
| 10h30 | Intervalo | | |
| 11h | Apresentação do Contexto da Rede <i>Apresentar um panorama da rede</i> | <i>Comitê executivo</i> | Apresentação: Pesquisas realizadas, percurso do comitê executivo, nova marca. |
| 12h15 | Almoço – Centro de Convivências (Prédio 22) | | |
| 14h | Atividade de formação <i>Inovação, Desenvolvimento e Transformação</i> | <i>Assessor convidado e lideranças do Tecnopuc</i> | |
| 15h30 | Intervalo | | |
| 16h | Continuação da atividade de formação | <i>Assessor convidado e lideranças do Tecnopuc</i> | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| <i>Inovação, Desenvolvimento e Transformação</i> | | | |
| 18h | Encerramento e saída para CESMAR | <i>Comitê Executivo</i> | Deslocamento de ônibus |
| 20h | Jantar no CESMAR | CESMAR/ Centro social marista | Visita ao Centro Social, apresentação cultural e jantar no local |
| Dia 2 - 27 de abril (quarta-feira) | | | |
| MANHÃ E TARDE – CAFÉ COWORKING TECNOPUC | | | |
| 8h30 | Celebração eucarística | Equipe de pastoral | Capela da PUCRS |
| 9h20 | Abertura | <i>Comitê Executivo</i> | Agenda do dia |
| 9h30 | Atividade de formação <i>Inovação, Desenvolvimento e Transformação</i> | <i>Assessor convidado e lideranças do Tecnopuc</i> | |
| 10h30 | Intervalo | | |
| 11h | Continuação da atividade de formação <i>Inovação, Desenvolvimento e Transformação</i> | <i>Assessor convidado e lideranças do Tecnopuc</i> | |
| 12h15 | Almoço – Centro de Convivências (Prédio 22) | | |
| 14h | Apresentação do Plano Estratégico da Rede <i>Planejamento estratégico da Rede; (propósito, diretrizes, objetivos e projetos para validação)</i> | <i>Comitê Executivo</i> | Apresentação do Plano estratégico da Rede e estruturar diálogos nas mesas. |
| 15h30 | Intervalo | | |
| 16h | Apresentação do Modelo de Organização em Rede <i>- Modelo de organização em Rede; (estatuto e regimento, estruturas de governança e gestão, modelo de financiamento.)</i> | <i>Comitê executivo</i> | Apresentação de toda a proposta, validação geral e sugestões, alterações. |
| 18h | Encerramento e saída para o Colégio Ipanema | <i>Comitê Executivo</i> | Orientações para saída. Visita ao Colégio e breve apresentação, posterior jantar. |

| | | | |
|--------------|---------------|--------------------------------|------------------------------------|
| 20h30 | Jantar | <i>Colégio Marista Ipanema</i> | Visita ao Colégio Ipanema e Jantar |
|--------------|---------------|--------------------------------|------------------------------------|

Dia 3 – 28 de abril (quinta-feira)

MANHÃ – CAFÉ COWORKING TECNOPUC + CRIALAB

| | | | |
|--------------|--|-------------------------|--|
| 8h30 | Cases de Sucesso <i>Partilha de experiências e cases de sucesso sobre os temas: 1. Evangelização e educação católica (pacto educativo global) 2. Cenários Ensino e Pesquisa: graduação, Pós-graduação, Educação continuada, Educação Online; 3. internacionalização.</i> | <i>Comitê executivo</i> | Cada oficina terá de 45 a 60 minutos. |
| 11h30 | Almoço | Prédio 22 | |
| 12h15 | Saída para o passeio em Gramado e Canela | <i>Comitê Executivo</i> | Orientação para o passeio. Passeio pelo parque do caracol, lago negro, igreja de canela e colégio marista, centro de gramado. |
| 19h | Jantar: Café colonial | Bela Vista | Reserva de local para jantar. |
| 20h30 | Retorno para Porto Alegre | | |

Dia 4 – 29 de abril (sexta-feira)

TARDE– CAFÉ COWORKING TECNOPUC

| | | | |
|--------------|--|------------------------------|--|
| 8h30 | Celebração Eucarística | <i>Pastoral</i> | Capela Universitária |
| 9h15 | Teste RT-PCR | Hospital São Lucas, da PUCRS | Hall do salão de atos |
| 9h30 | Visitas aos espaços da PUCRS | | INSCER e Parque Esportivo; TECNOPUC, Museu e Biblioteca. |
| 12h30 | Almoço – Centro de Convivências (Prédio 22) | | |
| 14h | Deliberações <i>- Ata de constituição da RIMES</i> | <i>Comitê executivo</i> | Articular previamente ordenamento das deliberações. |

-Debate e aprovação do Plano Estratégico e modelo de organização em Rede;

- Nomeação da estrutura de governança e gestão: Conselho Diretor, Conselho Fiscal e secretário Executivo

- Escolha da Sede da próxima assembleia

16h Intervalo

| | | | |
|--------------|---|-------------------------------|---------------------------------------|
| 16h30 | Comunicados <i>Rede de Escolas Maristas</i> <i>Avisos e informações do Governo Geral</i> | <i>Comitê e Governo Geral</i> | Espaço para assuntos ainda pendentes. |
| 17h30 | Encerramento | <i>Comitê Executivo</i> | Organização e logística para retorno |

APÊNDICE E – Registros da X Assembleia

X Assembleia da Rede Internacional Marista de Educação Superior

Porto Alegre – RS, Brasil, de 26 a 29 de abril de 2022

Excertos da Ata da X Assembleia

Este documento apresenta alguns excertos da Ata da X Assembleia da RIMES. Optou-se por anexar este documento para expressar o percurso realizado durante a assembleia que culminou com a aprovação da proposta. A Assembleia constituiu-se de um espaço importante e fundamental da investigação, no processo da metodologia pesquisa-ação. Por questões de sigilo das informações, optou-se por não colocar o nome das pessoas, destacando apenas o cargo/ ou a instituição.

1. ABERTURA

Entre os dias 26 e 29 de abril de 2022, na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – Porto Alegre – Brasil, no prédio 97 do TECNOPUC, reuniram-se representantes das instituições de ensino superior do Instituto Marista e representantes do Governo Geral. Estiveram presentes 41 pessoas, dos seguintes países: Brasil, México, Filipinas, Austrália, Argentina, Peru, República Democrática do Congo, Quênia, Nigéria, Itália. A cerimônia de abertura foi conduzida pelo comitê executivo e contou com um momento de apresentação dos participantes, bem como com as falas de acolhida e a apresentação do Governo Geral de Roma, do governo provincial e do Reitor da universidade. Foi exposto o panorama geral da Assembleia e da Rede Internacional Marista de Educação Superior. Foram divulgados os objetivos da Assembleia e o percurso que seria realizado. O comitê executivo apresentou a trajetória realizada nos últimos três anos, com destaque para as pesquisas do doutorando Manuir Mentges. Percebeu-se que, a partir do levantamento realizado em 2019, houve pouca articulação entre as instituições da rede, representando uma rede na perspectiva de metáfora organizacional. Foram apresentadas as ações desenvolvidas desde o seminário realizado durante a IX Assembleia da Rede de Universidades, em 2021, que deu início ao processo de construção da proposta da rede. Foram apresentados os resultados da pesquisa realizada com as lideranças das IES sobre os seguintes elementos: atributos e elementos de formação de rede, vantagens competitivas e governança da rede. A apresentação resultou na divisão de três grupos, ou *clusters*, das universidades. Cada um dos grupos representa um conjunto de variáveis, considerando o posicionamento da instituição. Após a pesquisa, foi feita a apresentação dos resultados por grupos focais com lideranças das IES (por critério linguístico), no segundo semestre de 2021. A partir da contribuição, apreciação e crítica das lideranças, o comitê ampliado deu sequência à construção da proposta de organização em rede. Esta X Assembleia consiste na fase da discussão e validação da estratégia, estrutura e do processo da rede. Também na abertura, foram apresentadas outras ações realizadas pelo comitê executivo ao longo do ano de 2021, com destaque para o plano de comunicação, organização da documentação, tradução do livro *Evangelização na Educação Superior*, participação do comitê executivo em outros espaços, atuação de representação e conexão com o instituto marista. Destacou-se também os eventos realizados em formato *Webinar*, realizados ao longo de 2021, com seus resultados e avaliações.

2. ATIVIDADE DE FORMAÇÃO: INOVAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E TRANSFORMAÇÃO

Esta atividade foi conduzida por Josep Piqué (convidado), Jorge Audy (PUCRS) e Ana Berger (PUCRS-Crialab). Foram apresentados os diversos aspectos da universidade no contexto atual. A educação tem a ver com a construção e a formação de talentos para a sociedade em um caminho de mão dupla. Saímos de uma economia industrial para uma economia do conhecimento. A tecnologia desempenha um papel importante no contexto de desenvolvimento do tecido industrial. A forma principal de transferência de tecnologia é o empreendedorismo, pois as empresas antigas não sabem como se conectar com estes novos modelos. Foram apresentados alguns exemplos de universidades e instituições que desenvolvem inovações em seus processos de ensino e aprendizagem. Um dos exemplos está relacionado à educação por projetos, ou baseada em desafios, conectando os alunos com seu entorno. Há uma perspectiva a partir da terceira missão das universidades no mundo contemporâneo e, assim como na latino-américa, fala-se desta terceira missão como sendo, também, a extensão e o serviço para solucionar problemas globais e locais. Com base nos temas abordados pelos palestrantes, o grupo de lideranças foi convidado a refletir sobre nossas ações relacionadas à terceira missão das universidades. Assim, considerando a trajetória realizada no último ano e a partir do caminho percorrido, o grupo foi desafiado a elencar ações que possivelmente poderão ser parte dos projetos a serem validados em assembleia. As lideranças estavam divididas em seis grupos, considerando diversidade de línguas, países e realidades. Contribuições dos grupos: compartilhamento de práticas; formação de professores, alunos; compartilhamento de experiências de inovação; criação de uma metodologia comum com a característica marista, dentro do social; propósito comum em termos de inovação; atividades de incubação que podem ser finalizadas em participações locais; incentivos de prêmios e reconhecimentos para empreendedores maristas; valorização núcleo de transferência de tecnologia comum que possa apoiar toda a rede; formação de professores; integração de inovação entre a educação básica e a educação superior; geração de acreditadoras que possam ajudar as universidades a acessar creditações internacionais; aproveitamento de trabalhos de extensão com os diplomados; modalidade híbrida de educação; convite a empresas que estejam alinhadas com este programa; capacitação dos treinadores; promoção de momentos para todos possam compartilhar as melhores práticas; criação de uma lista de universidades e de instituições que possam contribuir; lista de questões e problemas que possam ser enfrentados a partir dos nossos esforços; criação de algum tipo de fundo que ajudasse as universidades a desenvolverem essa dimensão da terceira missão; um forte link de sustentação para os estudantes; utilização de mídias sociais e outras plataformas; identificação de agências com as quais possamos trabalhar junto no sentido da inovação. As ações priorizadas foram: a) formação conjunta de gestores e professores; b) formação conjunta de professores; c) intercâmbio de pessoas; d) formação de lideranças; e) compartilhamento de boas práticas; f) curricularização do empreendedorismo; g) metodologia marista para o desenvolvimento de *startups*. O comitê executivo ampliado ficou com a tarefa de agrupar as ações dentro dos projetos, considerando a estratégia já validada e apreciada pelas lideranças nos grupos focais.

3. PLANO ESTRATÉGICO DA REDE

O comitê executivo apresentou a proposta de planejamento estratégico da RIMES para o período de 2022-2025, com base na investigação realizada por Manuir Mentges, doutorando do Programa de Pós-graduação em Educação da PUCRS, na qual foi utilizada a metodologia pesquisa-ação. Foi apresentado o percurso do planejamento, além dos seguintes elementos: a personalidade organizacional da rede, por meio do propósito e do texto manifesto; os

Direcionadores Estratégicos; as Opções Estratégicas; os Objetivos Estratégicos e os Projetos Estratégicos. Cada um dos elementos foi integralmente apresentado, com posterior discussão nos grupos de lideranças. Como as etapas iniciais já haviam sido validadas nos grupos focais, o foco das discussões foram os projetos da rede e as ações oriundas do trabalho anteriormente realizado. Os grupos apreciaram o material e fizeram as seguintes colocações: (a) o trabalho está muito bem-feito e bem estruturado; o conteúdo é bastante denso e ambicioso; uma governança executiva é chave para que o modelo de organização em rede não corra risco de se perder no avanço da proposta; o estabelecimento de uma prioridade concreta para a rede em termos de projeto e objetivos é necessário; (b) sugestão de mudança da palavra colaboração por cooperação; (c) criação de um comitê que ajude a conduzir os projetos a partir das necessidades que surgirem; uma figura de articulação fortalecerá o trabalho; há falta de uma dimensão mais evangelizadora e solidária; separação o que é pertinente ao comitê do que é da rede; (d) o trabalho apresenta boas ideias e é bastante completo; apresenta um ordenamento de tudo o que precisa ser feito; preocupação com o tema da execução; talvez a ordem dos objetivos deva ser revista; o trabalho sustenta uma estrutura e fontes de recursos; possibilita conhecer melhor cada uma das instituições para saber o potencial de participação nesta estrutura; é necessário estabelecer como serão envolvidos os governos provinciais para contribuir para a realização; (e) o planejamento envolve diferentes dimensões da rede e está bem articulado; o plano é estratégico e deve priorizar e estabelecer mais interseções entre as diferentes dimensões; formalizar múltiplas colaborações em diferentes aspectos, principalmente para nossos estudantes, professores e gestores; (f) o plano reflete as discussões dos últimos dias; é bastante prático e representa as características maristas; em termos de realização, está bastante lógico e concreto; a internacionalização deve abranger colaboradores e estudantes; a dimensão marista em identidade de liderança; é preciso estabelecer como a agenda internacional se articula na administração geral.

4. ESTRUTURA E PROCESSO DE REDE

Conduzida pelo comitê executivo, esta atividade tratou da tipologia da rede; Governança da Rede; Estrutura necessária; Organograma; Secretaria Executiva; Órgãos de administração; Estatuto da Rede, processos da rede, nova marca da rede. Manuir Mentges realizou um resgate histórico da conformação da rede, a partir dos registros e dos estudos do histórico da rede e as conclusões obtidas a partir dos estudos sobre teoria de redes e internacionalização da educação superior. Muitos dos elementos sobre estruturação da rede foram propostos no novo estatuto, que foi apresentado à assembleia. Além dos elementos constituintes do estatuto, foi sugerida a constituição de uma organização para a rede, com foro de estabelecimento em alguma das universidades maristas brasileiras. A Assembleia Geral ocorrerá todos os anos, na modalidade virtual, e a cada três anos, na modalidade presencial quando da eleição da nova diretoria. Foram desenvolvidos na assembleia os detalhamentos sobre constituição, modelagem da rede, organização administrativa, processos da rede e operação dos projetos a serem desenvolvidos. Foi apresentado o mapa de competências do secretário executivo, que passará a compor a nova formatação de gestão da rede. Também foi apresentado o modelo de financiamento da rede, nova marca. Os grupos debateram os temas e trouxeram sugestões e críticas que foram entregues ao comitê executivo ampliado para redação de proposta final.

5. ASSEMBLEIA DE CONSTITUIÇÃO DA RIMES

No dia 29 de abril de 2022, das 14 horas até as 16 horas e 30 minutos, reuniram-se os membros da Rede Internacional Marista de Educação Superior presentes no evento para a Assembleia de deliberação. Foram eleitos o presidente da sessão e um secretário, que conduziram a assembleia

de constituição da rede. Assim, deu-se início às deliberações. Foi aprovado o Plano Estratégico da Rede, com vigência para o período de 2022-2025, com foco na execução dos seis projetos priorizados. Foi aprovado, ainda, o encaminhamento da “experimentação” do modelo de financiamento da Rede, pelo Conselho Diretor, que será apresentado na próxima Assembleia. Foi aprovada a nova versão do Estatuto, após ajustes incorporados e apreciação da Assembleia. Ficou estabelecido que a sede da rede será em Porto Alegre, em um espaço da PUCRS. O estatuto registra toda a estrutura de governança e os processos da rede. Após, deu-se início a votação do novo Conselho Diretor e Conselho Fiscal, sendo empossados logo na sequência. Ao novo conselho Diretor foi confiada a implementação da proposta de organização em rede, constituída da Estratégia, Estrutura e Processo da rede. Será feita uma transição com o comitê que finda seu mandato, objetivando a implementação de todos os elementos aprofundados por meio do trabalho realizado pela pesquisa de doutorado e pelo comitê executivo ampliado, junto com lideranças das Universidades. A integralidade da ata de constituição da rede seguiu os trâmites legais da legislação brasileira, sendo devidamente registrada na cidade de Porto Alegre. Ficou definido que o Conselho Diretor prossiga com a posterior nomeação do secretário executivo e desenvolva os processos subsequentes e inerentes à gestão da rede, conforme aprovados em assembleia.

APÊNDICE F – Diário de Bordo

Excertos do Diário de Bordo

O presente documento expressa excertos do diário de bordo, que devido a sua magnitude, não pode ser reproduzido integralmente. No presente extrato, apresentamos alguns elementos que constam registrados no relatório, formado pelas atas das reuniões, encontros e seminários realizados ao longo do processo de estruturação da proposta para a RIMES.

Dia 19/05/21_ Seminário com Lideranças da RIMES

Especificidades das Instituições de Educação Superior: algumas instituições têm foco muito específico em algumas áreas do conhecimento e as lideranças recomendam muita atenção para que todos, independente do seu tamanho e posicionamento, consigam participar da rede. Neste sentido, cabe considerar a diversidade como positiva, incorporando em sua estratégia as particularidades de seus membros.

Dia 05/08/21 _ Reunião do Comitê Ampliado

Modelos diversos de governança: Algumas Instituições têm sua governança compartilhada com outras dioceses ou congregações, ou mesmo com fundações. Essa diversidade deve ser considerada na estruturação da estratégia da rede. Esse ponto foi visibilizado especialmente a partir da análise da pesquisa realizada, surgindo como ponto de atenção para o comitê ampliado. Assim, recomenda-se um formato por associativismo, permitindo a associação de todas as IES que tenham inspiração marista, o que contempla diferentes estruturas de governança.

Dia 08/10/21_ Seminário com grupo focal com lideranças de língua espanhola.

Rede com outras redes: Considerar na estratégia, estrutura e processos de rede possibilidades de articulação com outras redes do instituto marista, especialmente a rede global marista de escolas. É preciso pensar uma interface para que possamos pensar conjuntamente projetos que promovam a educação marista em todos os níveis de ensino, considerando especialmente a contribuição das universidades com a formação dos professores maristas para as escolas, unidades sociais e universidades.

Dia 22/10/21_ Seminário com grupo focal com lideranças de língua portuguesa

Olhar para além de nossas instituições: Especialmente nos seminários, foi recomendada a necessidade para olhar para organismos internacionais, a medida em que somos instituições inseridas na sociedade, e, portanto, devemos atentar para as diretrizes dos organismos internacionais, especialmente os Objetivos do Desenvolvimento sustentável, da Unesco.

Dia 29/10/21_ Seminário com grupo focal com Lideranças de língua Inglesa.

Pacto Educativo global: Como uma rede de educação superior caracterizada pela identidade católica, considerar o pacto educativo global. Trata-se de conectar

| |
|---|
| <p>projetos relacionados a identidade das nossas instituições e seu compromisso com as diretrizes sugeridas pelo Papa Francisco.</p> |
| <p>Dia 30/11/21_ Reunião do comitê ampliado com lideranças da Associação La Salle</p> <p>A associação La Salle de Instituições de educação superior já conta com uma trajetória sólida e pode ser um importante “case” para a RIMES. Realizou-se um encontro do comitê ampliado com a associação La Salle para conhecer sobre sua estrutura, projetos e atuação. Considera-se um importante “case”, por se tratar de uma trajetória sólida e uma instituição com características similares a rede Marista.</p> |
| <p>Dia 28/03/22_ Reunião do Comitê executivo da RIMES</p> <p>Modelo de financiamento: No modelo de financiamento, devem ser considerados outros elementos, além do número de alunos. Nesse sentido foi considerado o índice de desenvolvimento econômico de cada país, além do critério de número de estudantes.</p> |
| <p>Dia 29/04/22 _ X Assembleia da RIMES</p> <p>Consolidação da Rede: após validação da proposta de organização em rede, prover esforços para que a rede se consolide e conquiste legitimidade entre seus membros.</p> |
| <p>Dia 29/04/22 _ X Assembleia da RIMES</p> <p>Foco na institucionalidade da Rede: A proposta deve fortalecer a institucionalidade da rede por meio de mecanismos de engajamento e acompanhamento validados na estratégia, estrutura e nos processos da rede.</p> |

O presente documento apresentou alguns excertos do diário de bordo, relatório produzido ao longo da pesquisa-ação e que registra o percurso realizado. Foram priorizados na compilação dos excertos os elementos que tiveram maior recorrência e que receberam maior destaque em todas as etapas da pesquisa e também considerados, de maneira especial, na fase final da escrita da tese.

ANEXO A – Carta de Anuência

Eu, _____ (nome completo do participante), após a leitura deste documento e de ter tido a oportunidade de conversar com o pesquisador responsável, para esclarecer todas as minhas dúvidas, acredito estar suficientemente informado, ficando claro para mim que minha participação é voluntária e que posso retirar este consentimento a qualquer momento sem penalidades ou perda de qualquer benefício. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais serei submetido, dos possíveis danos ou riscos deles provenientes e da garantia de confidencialidade e esclarecimentos sempre que desejar.

Diante do exposto expressei minha concordância de espontânea vontade em participar deste estudo, como também concordo que os dados obtidos na investigação sejam utilizados para fins científicos (compartilhamento e divulgação em eventos e publicações).

Assinatura do participante da pesquisa