

**NOSSO JEITO DE INTERNACIONALIZAR: FATORES INTRÍNSECOS EM  
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**

***NUESTRA MANERA DE INTERNACIONALIZARNOS: FACTORES INTRÍNSECOS  
EN LAS INSTITUCIONES DE ENSEÑANZA SUPERIOR***

***OUR WAY TO INTERNATIONALIZE: INTRINSIC FACTORS IN HIGHER  
EDUCATION INSTITUTIONS***



Linnik Israel Lima TEIXEIRA<sup>1</sup>  
e-mail: linnik.lima@ifpi.edu.br



Maria Elias SOARES<sup>2</sup>  
e-mail: melias@ufc.br

**Como referenciar este artigo:**

TEIXEIRA, L. I. L.; SOARES, M. E. Nosso jeito de internacionalizar: Fatores intrínsecos em instituições de ensino superior. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 19, n. 00, e024136, 2024. e-ISSN: 1982-5587. DOI: <https://doi.org/10.21723/riaee.v19i00.19015>



- | Submetido em: 08/02/2024
- | Revisões requeridas em: 29/02/2024
- | Aprovado em: 05/03/2024
- | Publicado em: 21/10/2024

---

**Editor:** Prof. Dr. José Luís Bizelli  
**Editor Adjunto Executivo:** Prof. Dr. José Anderson Santos Cruz

<sup>1</sup> Instituto Federal do Piauí (IFPI), Piri-piri – PI – Brasil. Professor do Eixo de Gestão e Negócios do Instituto Federal do Piauí. Doutorando em Administração pela Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (FEA/USP)

<sup>2</sup> Universidade Federal do Ceará (UFC), Fortaleza – CE – Brasil. Professora Titular do Programa de Pós-Graduação em Linguística (UFC) e do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior (UFC). Doutora em Linguística pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ).

**RESUMO:** O estudo investiga como ocorre a operacionalização do processo de internacionalização nas instituições de Ensino Superior. Uma vez que a internacionalização se diferencia no contexto mundial e nacional, pode-se afirmar que diferenças também existem em nível organizacional e que há características intrínsecas de cada instituição que explicam tais diferenças. Três instituições públicas foram escolhidas para a comparação de suas operacionalizações. A pesquisa tem abordagem qualitativa e utiliza três fontes de dados: entrevistas semiestruturadas com atores-chaves ao processo, documentos institucionais e arquivos. Os resultados indicam diferentes processos de internacionalização, sendo que três fatores organizacionais explicam a diferenciação: o histórico organizacional, a missão organizacional e o entendimento do que é internacionalização. Esses fatores informam o estágio da internacionalização, sua aderência a influências externas e o sentido do processo.

**PALAVRAS-CHAVE:** Internacionalização. Instituições de ensino superior. Operacionalização.

**RESUMEN:** *El estudio investiga cómo se operativiza el proceso de internacionalización en las instituciones de enseñanza superior. Dado que la internacionalización se produce de forma diferente en el contexto global y en el nacional, podemos afirmar que también existen diferencias a nivel organizativo y que hay características intrínsecas de cada institución que explican dichas diferencias. Se eligieron tres instituciones públicas para comparar sus operativas. La investigación tiene un enfoque cualitativo y utiliza tres fuentes de datos: entrevistas semiestruturadas, documentos institucionales y archivos. Los resultados indican diferentes procesos de internacionalización, y tres factores organizativos explican la diferenciación: la historia organizativa, la misión organizativa y la percepción de lo que es la internacionalización. Estos factores informan sobre la etapa de internacionalización, su adhesión a las influencias externas y la dirección del proceso.*

**PALABRAS CLAVE:** *Internacionalización. Instituciones de educación superior. Operacionalización.*

**ABSTRACT:** *The study investigates how the internationalization process is operationalized in higher education institutions. Given that internationalization occurs in different ways in the global and national context, we can say that differences also exist at the organizational level and that each institution's intrinsic characteristics explain such differences. Therefore, three public institutions were chosen to compare their operations. The research has a qualitative approach and uses three data sources: semi-structured interviews, institutional documents, and archives. The results indicate different internationalization processes, and three organizational factors explain the differentiation: the administrative history, the corporate mission, and the perception of what internationalization is. These factors inform the stage of internationalization, its adherence to external influences, and the direction of the process.*

**KEYWORDS:** *Internationalization. Higher Education Institutions. Operationalization.*

## Introdução

A internacionalização da Educação Superior evoluiu nas últimas décadas (De Wit; Altbach, 2021). Se antes a internacionalização ocorria de maneira fragmentada nas dimensões do ensino, pesquisa e extensão, atualmente compõe a estratégia das universidades (Bizarria; Moreira; Do Nascimento, 2022).

Um dos questionamentos mais debatidos envolve a operacionalização da internacionalização e os fatores influenciam o seu processo. Com foco comparativo, estudos investigaram o contexto mundial (Zapp; Lerch, 2020), continental e nacional (Wu, 2019; Mattos; Flach; Melo, 2020; De Lima Júnior; Stallivieri, 2020; Da Silva; Silva, 2021), com resultados indicando diferentes concepções da internacionalização entre regiões geográficas (Knight; De Wit, 2018).

Logo, argumenta-se que a internacionalização da educação superior não é homogênea entre os países (De Wit, 2019), visto que características nacionais, regionais, políticas e econômicas assumem contextos particulares (De Wit; Altbach, 2021). Embora haja entendimento dos fatores que afetam os níveis regional e nacional, os fatores que influenciam o processo de internacionalização em *nível organizacional* permanecem difusos.

Este artigo tem por objetivo analisar a operacionalização da internacionalização nas Instituições de Ensino Superior (IES). Ao considerar que o fenômeno ocorre de diferentes formas em diferentes *regiões*, argumenta-se que o mesmo fenômeno se processa de formas diferentes no nível *organizacional*. A pesquisa compõe uma dissertação de mestrado sobre a internacionalização do ensino superior, descrevendo profundamente o processo de instituições de uma determinada região.

Para lançar um novo olhar sobre o fenômeno, conduziu-se um estudo comparativo entre instituições que compartilham o mesmo macroambiente, mas cuja operacionalização da internacionalização ocorre de formas diferentes. Nesse sentido, buscamos idiosincrasias organizacionais que expliquem as diferenças entre processos.

Esta pesquisa se diferencia das anteriores ao se voltar para o ambiente interno das instituições de ensino superior. Ao selecionar instituições submetidas ao mesmo ordenamento jurídico e à mesma fonte de financiamento, isolamos fatores previamente identificados na literatura relacionados diretamente ao contexto econômico e político (Eisenhardt, 2021).

Como modelo teórico para detalhamento do fenômeno, recorreu-se ao Círculo de Internacionalização de Knight (1994), atualizado por De Wit (2002), que descreve as etapas para

uma gestão institucional da internacionalização. Knight (2004) enfatiza a internacionalização é um processo que no nível institucional, razão pela qual justifica a utilização desse modelo. Três Instituições de Ensino Superior brasileiras (IES) foram escolhidas, com base em suas similaridades e diferenças organizacionais.

O estudo traz contribuições para as pesquisas no tema. Ao compreender como a internacionalização se diferencia entre instituições, evidenciou-se que políticas governamentais de âmbito nacional podem ser ineficazes ao tratar homogeneamente as diferentes IES. Adicionalmente, apontamos que métricas de produtividade podem representar desafios e até desvios de objetivos para instituições cuja missão e atuação diferem de tais políticas.

### **Modelo do Círculo de Internacionalização**

O modelo do Círculo de Internacionalização surgiu diante da busca por representações do fenômeno nas IES e consiste no primeiro modelo que buscou capturar a internacionalização como um processo planejado, composto por etapas interconectadas (Hunter; Sparnon; Latorre, 2022).

Em seu artigo seminal, Knight (1994) contextualiza a internacionalização dentro da estratégia institucional. Segundo Knight (1994), ela é uma dimensão a ser integrada aos sistemas institucionais e deve estar presente nas etapas de planejamento, implementação e avaliação, continuamente e ciclicamente. Com esses princípios, Knight (1994) propôs um *framework* para analisar a internacionalização constituído com as seguintes etapas: conscientização, comprometimento, planejamento, operacionalização, revisão e reforço. A realização das etapas, contínua e cíclica, geram uma cultura de internacionalização nas atividades, processos e estratégia institucionais.

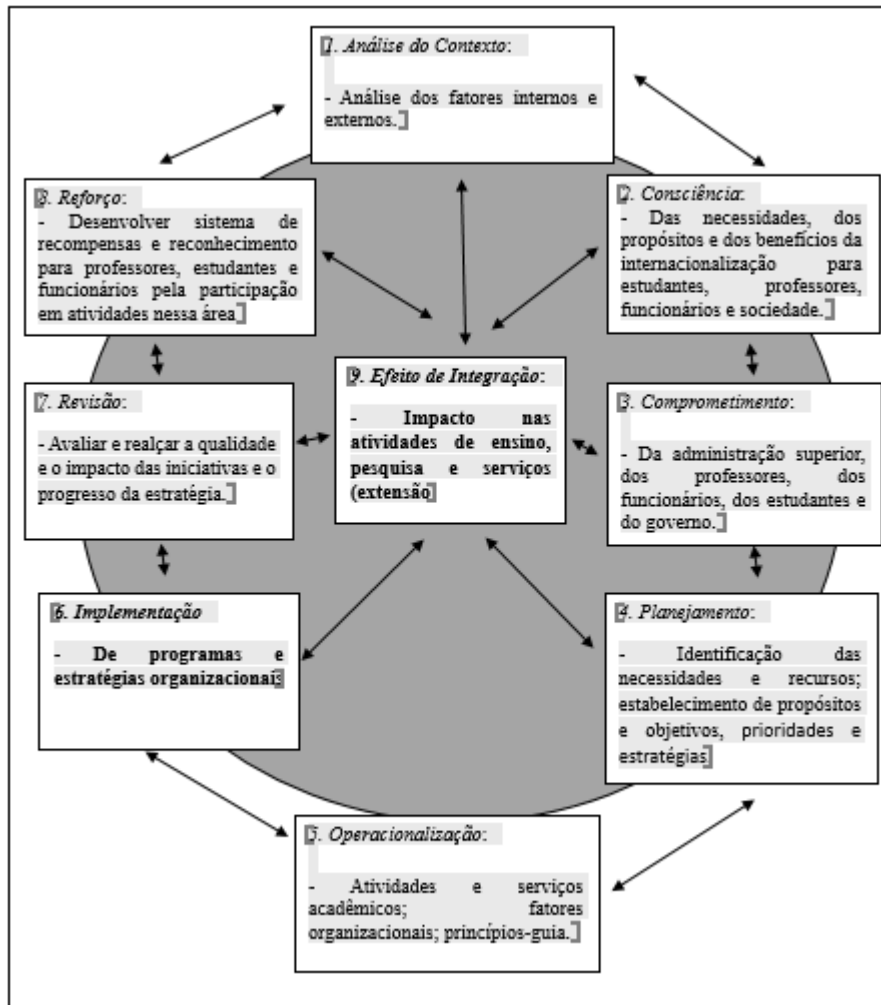
Uma característica relevante do modelo é o fluxo bidirecional, ou seja, enquanto uma etapa é executada, a anterior precisa ser revisada. Nesse ponto, a institucionalização mostra-se crucial porque o comprometimento da administração superior será preponderante na execução e revisão das etapas.

O modelo proposto repercutiu academicamente, evidenciado pelas críticas e novas proposições ao modelo. Em destaque, o modelo de Knight foi apontado como autodirecionado, de modo que a internacionalização é encarada como uma finalidade, e não o meio. Para lidar com essa limitação, o modelo necessitava se atentar o impacto da internacionalização na

pesquisa, no ensino e nos serviços oferecidos à comunidade (Van Der Wende, 1997). Após críticas ao modelo, De Wit (2002) atualiza o círculo com oito etapas, e insere no centro a nona etapa, denominada “efeito de integração” (Hunter; Sparnon; Latorre, 2022). O modelo atualizado contém dois elementos subjacentes essenciais para a uma implementação bem-sucedida: integração e comprometimento, alcançadas através de envolvimento do stakeholders dentro e fora da organização (Jiménez; Albo, 2022).

O círculo de internacionalização é um modelo com capacidade de descrever de forma abrangente o processo de planejamento estratégico, alcançado atividades, políticas e atores. Com base nisso, esta pesquisa utiliza como *framework* para coleta, análise e discussão dos achados.

**Figura 1 - Círculo de Internacionalização (Versão modificada)**



Fonte: De Wit (2002).

Em que pese duas décadas de atualização, ressalta-se que o modelo ainda permanece relevante por meio discussões em trabalhos recentes (Lebeau, 2018; Perez-Encinas; Rodriguez-Pomeda, 2018; Almeida, Sant'anna; De Lima, 2021).

## Aspectos Metodológicos

### Unidade de Análise

As unidades de análise escolhidas são três instituições públicas que oferecem cursos de Graduação e programas de Pós-Graduação. A pesquisa consiste na investigação da internacionalização em nível institucional das instituições pesquisadas. Foram atribuídos os pseudônimos “Instituição 1”, “Instituição 2” e “Instituição 3”.

O critério de escolha para as três instituições leva em consideração os objetivos do estudo. Considerando que nossa investigação está centrada nos aspectos internos da organização para entender a internacionalização, se faz necessário que as instituições estejam sob ambiente externo semelhante, de modo que as diferenças encontradas possam ser atribuídas aos aspectos internos (Eisenhardt, 2021).

Nos aspectos externos, as instituições estão localizadas na mesma unidade federativa (Estado), sendo que duas possuem reitorias na mesma cidade; a terceira instituição localiza-se a 60 km das anteriores. Ainda, as instituições são públicas e financiadas pelo governo federal.

Por outro lado, as instituições também precisam ter diferenças internas suficientes que tornem possível sua compreensão. A Instituição 1 tem mais de seis décadas de existência, oferece cursos de Graduação nas principais áreas de conhecimento, consta nos *rankings* nacionais como uma referência em internacionalização e tem cursos de Pós-Graduação de reconhecimento internacional.

A Instituição 2 é centenária e historicamente conhecida por oferecer cursos técnicos profissionalizantes. Os primeiros cursos de Graduação foram criados há duas décadas e se concentram na área de Tecnologia. Os cursos de Pós-Graduação são poucos e recentes. A Instituição 2 não consta em *rankings* acadêmicos voltados para a internacionalização.

A Instituição 3 foi fundada há menos de duas décadas e trata-se de uma universidade criada para a integração com países de língua portuguesa. Em razão disso, até metade dos discentes provém de outros países lusófonos. A universidade oferece cursos de Graduação nas áreas de Ciências Sociais e Saúde. Cursos de Pós-Graduação são recentes.

## Coleta e Análise de Dados

A elaboração de *case study* envolve a utilização de várias fontes de evidências. Esta pesquisa valeu-se de forma predominantes de entrevistas, documentos e arquivos (Yin, 2010).

As entrevistas representaram um aspecto crucial, pois foram escolhidos os atores-chave envolvidos no processo de internacionalização. Informações valiosas são obtidas por pessoas diretamente envolvidas no fenômeno estudado (Gil, 2002). Selecionamos membros da administração superior das universidades, a saber, reitores e pró-reitores, devido à operacionalização da internacionalização ocorrer na dimensão institucional (Knight, 2003). Entrevistamos também professores envolvidos em cursos de pós-graduação com conceito CAPES 6 ou 7, que indica relevância internacional (Quadro 01).

**Quadro 01** - Gestores e docentes entrevistados das IFES pesquisadas

Instituição	Cargo	Duração da entrevista
Instituição 1	Reitor	53 min
Instituição 1	Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação	38 min
Instituição 1	Pró-Reitor de Relações Internacionais	35 min
Instituição 1	Pró-Reitor de Graduação	41 min
Instituição 1	Pró-Reitor de Extensão	44 min
Instituição 1	Coordenador Programa de Pós-Graduação	58 min
Instituição 1	Coordenador Programa de Pós-Graduação	31 min
Instituição 1	Coordenador Programa de Pós-Graduação	25 min
Instituição 1	Coordenador Programa de Pós-Graduação	1h02min
Instituição 1	Coordenador Programa de Pós-Graduação	48 min
Instituição 2	Reitor	37 min
Instituição 2	Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação	36 min
Instituição 2	Assessor de Relações Internacionais	1h34min
Instituição 2	Pró-Reitor de Ensino	30 min
Instituição 3	Reitor	36 min
Instituição 3	Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação	25 min
Instituição 3	Pró-Reitor de Relações Institucionais	54 min



Instituição 3	Pró-Reitor de Graduação	1h06min
Instituição 3	Pró-Reitor de Extensão	23 min

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Os documentos, outra fonte de evidência, têm o potencial de indicar tendências e interesses organizacionais. Em nosso estudo, os Planos de Desenvolvimento Institucional (documento que contém o planejamento estratégico dos quatro anos posteriores), e relatórios de gestão foram os documentos mais utilizados e com informações relevantes para entender o processo de internacionalização das instituições estudadas.

Quanto aos arquivos, encontramos evidências em anuários, que trouxeram informações quantitativas sobre parcerias e resultados das nossas unidades de pesquisa.

Para interpretação dos resultados, recorreremos à análise de conteúdo, especificamente a técnica de análise categorial (Bardin, 2016) Esse recurso consiste em decompor os trechos encontrados e reagrupá-los em categorias por unidade de sentido e classificação (Cardoso; Oliveira; Ghelli, 2021).

## Resultados

As categorias de análise são as etapas do modelo teórico. As etapas do modelo são: 1) Análise do Contexto; 2) Conscientização; 3) Planejamento; 4) Operacionalização; 5) Implementação.

### Análise do Contexto

Nesta etapa, questiona-se que elementos do ambiente interno e do ambiente externo que refletem a internacionalização. Internamente, a Instituição 1 concebe a internacionalização como uma atividade própria da universidade, porém, sua institucionalização ocorreu recentemente. Na visão dos entrevistados, a mobilidade acadêmica e a pesquisa são as principais formas que uma universidade se torna internacional.

A pesquisa documental ratifica as falas dos entrevistados. No seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de 2018, documento de planejamento estratégico das universidades brasileiras, a internacionalização é constantemente associada à pesquisa, e seus objetivos relacionam-se à melhora nos rankings acadêmicos e na consolidação



internacionalização da Pós-Graduação, refletida por meio de conceito CAPES 6 ou 7 (Instituição 1, 2018).

Outro documento relevante é o Plano de Internacionalização, que trata das políticas de internacionalização da universidade para o Ensino, Pesquisa e Extensão. A existência desse documento, por si só, é um achado que sinaliza a institucionalização da internacionalização na Instituição 1. Por meio da leitura do plano, identificamos parcerias internacionais de publicação, doutorados com avaliação CAPES 6 (indicador de inserção internacional), programas de duplo-diploma, mobilidade acadêmica viabilizada pelo programa governamental chamado Ciência sem Fronteiras e editais para professor visitante (Instituição 1, 2017).

Os objetivos de internacionalização constantes no plano reforçam o foco na pesquisa. Em uma fala sobre internacionalização, o entrevistado G admite que a instituição vincula internacionalização à pesquisa e alerta para a importância de olhar para outros fatores.

Na Instituição 2, a mobilidade acadêmica é a principal atividade da internacionalização. O PDI da Instituição 2 destaca a mobilidade como o tema central da internacionalização. Os objetivos traçados relacionam-se à mobilidade acadêmica, capacitação em idiomas estrangeiros, relações internacionais e fortalecimento. Ao contrário da Instituição 1, a Instituição 2 não centra a internacionalização na pesquisa. A fala dos entrevistados convergem para a internacionalização centrada em compartilhar experiências entre alunos e professores e formar estudantes cidadãos e culturalmente conscientes.

Na Instituição 3, encontramos outra percepção de internacionalização: o tema vincula-se fortemente à sua missão institucional de formar pessoas que fortaleçam a Comunidade dos Países da Língua Portuguesa – CPLP, especialmente os países africanos, com o Brasil, através do intercâmbio cultural, científico e educacional.

## Consciência

Esta etapa diz respeito ao grau de conhecimento da comunidade acadêmica sobre os benefícios e riscos que internacionalização oferece para a instituição (Knight, 2004). Na realização das entrevistas, buscamos identificar se os discentes tinham ciência do processo.

Os entrevistados da Instituição 1 reconhecem que essa etapa é falha, e apontam vários motivos: a falta de instrumentalização de medidas que despertem o interesse discente (Entrevistado L), a ênfase dada na pós-graduação, que resulta em assimetria de informação

(Entrevistado N). Com isso, estudantes dos programas de pós-graduação são mais cientes do processo em relação à graduação.

Eu acho que a gente precisa chegar mais na ponta, como eu digo, essa mensagem precisa chegar mais na ponta [...] Eu acho que agora nós precisamos sair mais da fase do planejar, da concepção, eu considero suficientemente maduro, e passar para ter mais ações concretas (Entrevistado L).

No entanto, a Instituição 1 teve um momento singular na promoção da internacionalização na graduação. A instituição foi beneficiada com bolsas pelo programa Ciência Sem Fronteiras, que resultou no intercâmbio de estudantes de diversos estudantes nas áreas de conhecimentos contempladas (Entrevistado M). A repercussão nacional do programa auxiliou o processo de conhecimento da internacionalização. Por último, a criação de pró-reitoria específica de internacionalização e os resultados conquistados desde sua fundação são apontadas como indicadores de conscientização sobre o processo.

Portanto, observamos que a conscientização na Instituição 1 acontece de forma assimétrica. No topo, a Administração Superior tem consciência, evidenciado pelas ações voltadas para promover o processo. Porém, na outra ponta, os estudantes de graduação recebem informações de forma pontual (Entrevistado L). Nesse meio, docentes e estudantes de pós-graduação recebem informações de forma constante, aumentando à medida que os programas ficam mais internacionalizados.

A conscientização na Instituição 2 ocorre principalmente através das divulgações de editais e ações de internacionalização nas unidades acadêmicas (Entrevistado B). Nas oportunidades de bolsa para exterior, por exemplo, campi, docentes e discentes se envolvem para divulgar amplamente e estimular mais alunos a participar. A alta adesão aos editais comprovam que a os esforços institucionais de conscientização alcançam a categoria discente (Entrevistado C).

Além das oportunidades internacionais, a conscientização evidencia-se pelo envolvimento dos estudantes na elaboração do PDI, incluindo as diretrizes para internacionalização (Entrevistado A). O engajamento digital também atesta o alcance dos esforços até a comunidade acadêmica, uma vez que as notícias de internacionalização publicadas pela instituição nas redes sociais estão entre as mais curtidas e comentadas.

É notório que a internacionalização na Instituição 2 tem relação estreita com a mobilidade acadêmica de discentes e servidores. O primeiro indício é dado na pergunta inicial,

quando os entrevistados descrevem o que entendem por internacionalização e torna-se recorrente o tema de experiências acadêmicas e profissionais. Seu histórico recente de graduação e pós-graduação explica por que a comunidade não visualiza (ainda) a internacionalização na perspectiva da pesquisa, como ocorre na Instituição 1.

Nas entrevistas conduzidas na Instituição 3, os resultados apontam para consciência do processo por parte da comunidade acadêmica, visto que o conceito “internacional” é intrínseco à criação e missão institucional. Conseqüentemente, atividades cotidianas englobam a internacionalização, tais como a recepção de estudantes estrangeiros em todas as unidades acadêmicas todos os semestres, o que inevitavelmente implica o envolvimento da comunidade universitária (Entrevistado Q).

Outra forma de conscientização é a existência de artefatos. Na Instituição 3, a arte e a cultura estão no centro desse processo. Atividades artísticas com temas que perpassam cultura da África, do Nordeste, junto aos temas da internacionalização e interiorização são promovidos todos os anos; projetos de extensão de desenvolvimento de inglês voltado para mobilidade estudantil; e a existência do Guia do Estudante, com instruções para os alunos sobre a internacionalização e seu papel fundamental na sociedade (Instituição 3, 2017).

## Planejamento

O questionamento central desta etapa é saber como foram definidas as políticas de internacionalização.

Como explicado anteriormente, a Instituição 1 elaborou um Plano de Internacionalização de modo a concorrer a editais de bolsas internacionais. A pró-reitoria responsável pela pesquisa assumiu protagonismo na elaboração do PIN, junto com a pró-reitoria responsável pela internacionalização (Entrevistado L), com participação ativa de programas de pós-graduação na definição de objetivos e metas em comum entre os programas, além de definição da responsabilidade da gestão e da responsabilidade dos cursos. Ações também aconteceram na dimensão ensino, em especial mudanças curriculares e oferta de cursos de línguas estrangeiras para capacitar alunos. De modo geral, cada Pró-Reitoria fez intervenções dentro seu escopo. A leitura e análise do documento final mostra objetivos específicos para internacionalização, com atribuições por tipo de atribuição.

O PDI seguinte incorporou os objetivos apresentados no PIN. A razão da inversão processual (PIN lançado antes do PDI) ocorreu pela necessidade de participação da instituição

no edital PrInt/CAPES, cujo prazo não viabilizaria a construção de um PDI antecipado. O novo PDI ampliou os objetivos em relação ao seu antecessor. As novidades em destaque são a promoção da mobilidade estudantil, técnica e docente internacional, o desenvolvimento de relações interinstitucionais internacionais e a preparação da comunidade acadêmica para recepção de estrangeiros.

Em contraste, a etapa de planejamento na Instituição 2 é reduzida, uma vez que seu desenvolvimento ocorreu quase exclusivamente no setor de assessoria internacional (Entrevistado C). Na construção do planejamento, o setor realizou reuniões com diversos públicos, interno e externo, para coletar opiniões e sugestões (Entrevistado A).

Na Instituição 3, o PDI é o principal documento que constam os objetivos e ações para internacionalização. O tema é tratado de forma transversal ao longo das pró-reitorias. Na prática, além dos objetivos próprios da Pró-Reitoria de Relações Institucionais, as demais definem seus próprios objetivos no tema. Todos os objetivos são agregados no Plano de Políticas de Internacionalização.

## **Operacionalização**

A operacionalização é a etapa onde as instituições descrevem detalhadamente como pretendem alcançar os objetivos e metas propostos na etapa de planejamento. Cada ação e cada atividade precisa estar alinhada a um objetivo estratégico, indicando como alcançá-la e quem é responsável por esse alcance.

Na Instituição 1, as evidências são encontradas no seu Plano de Internacionalização, que prevê estruturas de governança que viabilizem a realização das ações e dos objetivos e propostos. Além disso, são previstos normativos que regulem o processo e estabeleçam critérios para seleção de projetos (Instituição 1, 2017). Não há menção sobre previsão orçamentária e de recursos humanos que garantam um processo sustentável, pontos importantes destacados por autores na fase de operacionalização (Knight, 2004).

Na Instituição 2, a operacionalização, de forma semelhante ao planejamento, é concentrada na assessoria de internacionalização. Outros setores são abordados no limite de suas competências, mas sem que isso implique em uma proposta de estarem internacionalizados. O alcance de objetivos é proposto no PDI e destaca como principais ações o ensino de idiomas e a internacionalização da instituição. Percebe-se que tais ações são genéricas. Os documentos e as entrevistas não elucidaram como ocorrerá a operacionalização

das ações. As ações que possuem descrições operacionais são aquelas que reforçam ou aumentam a amplitude de ações já existentes.

Na Instituição 3, a operacionalização reflete a etapa de planejamento: cada pró-reitoria tem um grupo de ações e responsabilidade intrínsecas, detalhados no PDI. Pelo fato de a organização ser uma universidade voltada para integração de países, as atividades cotidianas por si só incorporam ações de internacionalização. Não obstante, há carências de ações operacionais para internacionalização com países de outras línguas. A partir desse ponto, a internacionalização se fragmenta ao longo das áreas de conhecimento: aquelas engajadas com países de língua portuguesa se sobressaem em detrimento das áreas que necessitam de maior parceria com países do Norte Global.

### **Implementação**

Nesta fase, levam-se em conta o que foi realmente implementando em relação ao que foi proposto nas etapas de planejamento e operação (Knight, 1994; Miura, 2006).

Na Instituição 1, consiste na realização de ações já concretizadas anteriormente, porém, com maior grau de institucionalização. Um dos pontos fortes da internacionalização é a vinda de professores visitantes, os editais de Doutorado no exterior e a busca por recursos em órgãos de fomento (Entrevistado N), a implantação de pró-reitoria específica, grupos de pesquisas na Graduação e Pós-Graduação (Entrevistado M), os editais de professores-visitantes estrangeiros (para criar um ambiente internacional na universidade), os editais de Doutorado-Sanduiche e as alterações normativas que possibilitam os discentes participarem de experiência no exterior.(Entrevistado E).

Equipamentos culturais são apontados como provas de implementação de ações voltadas para a internacionalização. Nesse sentido, a Instituição 1 tem a Casa de Cultura Estrangeira, apontada como a principal (Entrevistados G e L) e o Instituto Confúncio (Entrevistado L).

Em suma, reafirma-se que a internacionalização na Instituição 1 foi institucionalizada através da oficialização de atividades que já existiam na universidade.

A implementação na Instituição 2 também é um reflexo da etapa anterior, ocorrendo através dos programas institucionais de bolsas internacionais. A assessoria internacional tem a incumbência da implementação e conta com o apoio dos diversos campi para divulgar e

selecionar discentes. Em seguida, a pró-reitoria na área de ensino atua nos processos que envolve curricularização e documentação.

Para o futuro, a Instituição 2 almeja a implantação de Centro de Idiomas. O óbice atual reside em problemas orçamentários e de servidores nos campi do interior. Situação similar ocorre na Instituição 3, que não ainda não obtiveram êxito na implantação, mesmo com políticas institucionais voltadas para linguística (Entrevistado S).

A Instituição 3 implementa atividades resultantes das suas próprias responsabilidades organizacionais, mas ainda tem problemas com aquelas consideradas estratégicas e que ultrapassam missão institucional, como parcerias com países de outros idiomas, a implementação de um centro de línguas estrangeiras e atrair estudantes estrangeiros fora da lusofonia.

A gente tem uma proposta da política linguística da instituição C, que vai para apreciação do Conselho Universitário ainda e, antes de ir para o Consuni, ela deverá ser apreciada pela comunidade universitária, onde ela coloca o marco de desenvolvimento no âmbito dos idiomas. É um contrassenso a gente não ter ainda aqui um centro de idiomas e que isso é algo que a gente precisa prioritariamente buscar construir a partir dessa institucionalização dessa política para que se possa dar um novo passo, um salto mais robusto em relação a isso (Entrevistado S).

A atividade de acolhimento de estudantes internacionais é outro exemplo, pois cabe ao setor de relações internacionais garantir a admissão, controle de passaportes, vistos e documentação nacional (Entrevistado T).

## **Discussão dos Resultados**

Ao longo da descrição dos dados com base no modelo, é possível perceber que a internacionalização apresenta diferentes nuances entre as instituições. Primeiro, diferentes mecanismos atuam para a conscientização. A missão institucional voltada para internacionalização facilita a conscientização dos discentes, docentes e técnico-administrativos (Instituição 3). A mobilidade acadêmica é o propulsor na Instituição 2; e os programas de pós-graduação, aliado a instâncias superior, na Instituição 1. Nos três casos, ao mesmo tempo que facilitam, os fatores limitam a internacionalização. Nota-se que as diferenças de consciência se relacionam ao que cada instituição entende por internacionalização. Na Instituição 1, a internacionalização é eminente na dimensão pesquisa, e isso está relacionado ao foco dado pela

organização em alcançar melhores níveis de desempenho em rankings acadêmicos e maior busca por prestígio internacional. Na Instituição 2, a ênfase é na mobilidade acadêmica.

As características supracitadas refletem nas etapas de planejamento, operacionalização e implementação, que apresentam diferenças entre as instituições. A Instituição 1 possui o Plano de Desenvolvimento Institucional e o Plano de Internacionalização. O primeiro descreve de forma parcial como as ações serão operacionalizadas e o segundo não fornece detalhes. Quando as descrições operacionais são ausentes, os programas de pós-graduação e unidades acadêmicas com experiência destacada usam de sua expertise para suprir as ausências. Isso se torna possível pela experiência prévia e histórica dos programas, evidenciando que a internacionalização é anterior às primeiras políticas existentes. Assim, identifica-se que o processo de internacionalização da instituição ocorreu de forma *bottom-up*, em que setores dentro da organização iniciaram o processo, que gradativamente foi absorvido pela organização, até se institucionalizar.

Na Instituição 2, ocorre o contrário: o processo de internacionalização flui de forma *top-down*, ou seja, começa pela administração superior em sentido aos setores operacionais. Isso ocorre justamente pela ausência de setores com histórico na internacionalização, uma vez que a instituição se concentrou no ensino profissionalizante e recentemente (duas décadas) criou cursos superiores. Curso de Pós-Graduação ainda são poucos e recentes. A forma *top-down* influencia diretamente as etapas de planejamento, operacionalização e implementação, que são acumuladas na assessoria internacional, com contribuir regular de outros setores, com destaque para a pró-reitoria voltada para pesquisa.

Na Instituição 3, as etapas são mais perceptíveis visto que a internacionalização é trabalhada no cotidiano dos setores acadêmicos e administrativos, ou seja, a operacionalização e a implementação são resultadas das atribuições intrínsecas da universidade.

É possível afirmar, portanto, que a internacionalização ocorre nas três instituições pesquisadas. A diferenciação acontece na sua manifestação, em virtude das particularidades de cada. Essas idiossincrasias são baseadas na própria história, na missão institucional e na influência dos atores internos e setores externos. Não há uniformidade, modelo ou uma forma singular de percorrer o processo de internacionalização. Visão própria gera objetivos e metas próprias, em que todas obtêm êxitos e pontos a aprimorar. Essa constatação mostra que, mesmo com pressões existentes para tornar os processos mais homogêneos, as peculiaridades institucionais precisam ser respeitadas.



Na perspectiva institucional, a internacionalização gera diferentes desenhos organizacionais. Na Instituição 1, é um processo que unifica de ações e políticas já existentes nos programas, mas executados em fragmentos; na Instituição 3, o processo nasce com a própria organização e a necessidade é criar políticas que fortaleçam o processo; e na Instituição 2, embora antiga, o fenômeno é recente e crescente, e o desafio é a expansão das ações ao longo da estrutura organizacional.

### **Considerações finais**

A internacionalização é inevitável para as Instituições de Ensino Superior. A integração entre universidades, além de benéficas no aspecto cultural e social, confere reputação e competitividade para atrair mais estudantes (De Wit, 2019; Knight, 2021). Neste artigo, investigamos como a internacionalização é operacionalizada em diferentes instituições. Descobrimos três mecanismos básicos de operacionalização, que se relacionam a características intrínsecas das instituições.

Identificamos que a internacionalização é usada para reforçar pontos de destaque da organização, contribuindo para sua reputação além das fronteiras nacionais. Nesse caso, internacionalizar é “entrar no jogo”: competir em rankings acadêmicos, participar de políticas públicas de financiamento, publicar artigos de alto impacto, por exemplo.

A história organizacional assume papel relevante nesse processo. Instituições com antecedentes consistentes de internacionalização estão mais alinhadas com as mudanças e tendências atuais do tema. A internacionalização não depende apenas de políticas institucionais, pois os setores têm experiência para desenvolver suas próprias ações. Em caso de áreas mais avançadas de internacionalização, a administração superior pode enfrentar dificuldades para controlar o processo. Por outro lado, instituições sem histórico consistente de internacionalização praticam ações pontuais, com políticas ainda em fase de construção e consolidação. Por causa da inexperiência dos setores, a administração superior age como elemento catalisador e estabelece diretrizes de operacionalização.

A missão organizacional é mais um fator que exerce influência no processo. Nas instituições criadas para um propósito mais específico, a internacionalização torna-se subordinada à organização e não o contrário. Os gestores moldam o processo de internacionalização de modo a atender aos fins institucionais. Preocupação com fatores

externos, do tipo “entrar no jogo”, são menos relevantes. A organização é menos adaptável para as exigências internacionais e corre o risco de ficar na periferia do processo.

Ao compreender como a internacionalização se diferencia entre instituições, evidenciamos que políticas governamentais de âmbito nacional podem ser ineficazes ao tratar homogeneamente as diferentes instituições de Ensino Superior. Adicionalmente, apontamos que métricas de produtividade podem representar desafios e até desvios de objetivos para instituições cuja missão e atuação diferem de tais políticas.

Para estudos futuros, recomendamos a análise de mais um nível: individual. Para tanto, observemos os seguintes questionamentos: Como os indivíduos que compõem a comunidade acadêmica percebem o processo de internacionalização? Como a estrutura e fatores organizacionais afetam essa percepção? Que características individuais influenciam a adesão de um membro da comunidade acadêmica ao processo?

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. C. A.; SANT'ANNA, Â. M. O., DE LIMA, E. P. Internacionalização no Ensino Superior e o Brasil como *Case Study*. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, 2021, v. 22, n. 1, p. 68-108. DOI: 10.13058/raep.2021.v22n1.1939.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BIZARRIA, F. P. A.; MOREIRA, M. Z.; DO NASCIMENTO, L. A. Internacionalização do ensino superior por descrição bibliométrica com suporte em 76 anos de investigações indexadas na *Web of Science*. **Education Policy Analysis Archives**, Arizona, 2022, v. 30, p. 01-22. DOI: 10.14507/epaa.30.7162.

CARDOSO, M. R. G.; OLIVEIRA, G. S.; GHELLI, K. G. M. Análise de conteúdo: uma metodologia de pesquisa qualitativa. **Cadernos da FUCAMP**, Monte Carmelo, 2021, v. 20, n. 43, p. 98-111. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2347>. Acesso em: 20 set. 2023.

DA SILVA, T. G.; SILVA, T. T. Estratégias de internacionalização brasileiras: Algumas lições do Ciência sem Fronteiras. **Education Policy Analysis Archives**, Arizona, 2021, v. 29, p. 1-29. DOI: 10.14507/epaa.29.6279.

DE LIMA JÚNIOR, A. F.; STALLIVIERI, L. Programas de mobilidade acadêmica internacional como instrumentos de promoção do desenvolvimento internacional: O caso do PEC-PG. **Education Policy Analysis Archives**, Arizona, 2020, v. 28, p. 160-174. DOI: 10.14507/epaa.28.5178.

DE WIT, H. **Internationalization of Higher Education in the United States of America and Europe: A historical, comparative, and conceptual analysis**. Westport: Greenwood

Publishing Group, 2002.

DE WIT, H. Internationalization in Higher Education, a Critical Review. **SFU Educational Review**, Burnaby, 2019, v. 12, n. 3, p. 9-17. DOI: 10.21810/sfuer.v12i3.1036.

DE WIT, H.; ALTBACH, P. G. Internationalization in Higher education: global trends and recommendations for its future. **Policy Reviews in Higher Education**, London, 2021, v. 5, n. 1, p. 28-46. DOI: 10.1080/23322969.2020.1820898.

EISENHARDT, K. M. What is the Eisenhardt Method, Really? **Strategic Organization**, California, 2021, v. 19, n. 1, p. 147-160. DOI: 10.1177/1476127020982866.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

HUNTER, F.; SPARNON, N.; LATORRE, P. Moving internationalisation beyond exceptionalism using the MARS model. **Higher Education Quarterly**, London, 2022, v. 76, n. 2, p. 311-327. DOI: 10.1111/hequ.12385.

JIMÉNEZ, C. S. H.; ALBO, M. V. An Integrated Income and Management Model for Internationalization: An Analysis for Higher Education Institutions. **Rev. Int. Educ. Super.** v. 8, p. 1-16, 2022. DOI: 10.20396/riesup.v8i0.8663684.

KNIGHT, J. Internationalization: Elements and Checkpoints. **CBIE Research**, Ottawa, 1994, n. 7. Disponível em: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED549823.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2018.

KNIGHT, J. Internationalization remodeled: Definition, approaches, and rationales. **Journal of Studies in International Education**, California, v. 8, n.1, 5-31, 2004. DOI: 10.1177/1028315303260832.

KNIGHT, J. Higher Education Internationalization: Concepts, rationales, and frameworks. **Revista REDALINT**, 2021, v. 1, n. 1, p. 65-88, 2021. Disponível em: <https://revele.uncoma.edu.ar/index.php/redalint/article/view/3090>. Acesso em 18 set. 2023.

KNIGHT, J.; DE WIT, H. Internationalization of higher education: Past and future. **International Higher Education**, Boston, 2018, v. 95, p. 2-4. DOI: 10.6017/ihe.2018.95.10715.

LEBEAU, L. G. A Process Approach to Internationalization- Utilizing De Wit's Internationalization Circle (Modified Version) for Internationalization Planning. **International Research and Review**, San Bernardino, 2018, v. 7, n. 2, p. 1-17. Disponível em: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1188725.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2018

MATTOS, L. K.; FLACH, L.; MELO, P. A. Educational scholarship policies for higher education, internationalization, and evaluation of Brazilian graduate programs: A study with panel regression. **Education Policy Analysis Archives**, Arizona, 2020, v. 28, n. 85, p. 1-28. DOI: 10.14507/epaa.28.4738.

MIURA, I. K. **O Processo de Internacionalização da Universidade de São Paulo: um**

estudo de três áreas de conhecimento. 2006. Tese (Livre Docência) - Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.

PEREZ-ENCINAS, A.; RODRIGUEZ-POMEDA, J. International students' perceptions of their needs when going abroad: Services on demand. **Journal of Studies in International Education**, London, 2018, v. 22, n. 1, p. 20-36. DOI: 10.1177/1028315317724556.

VAN DER WENDE, M. Missing links: The relationship between national policies for internationalisation and those for higher education in general. *In*: KALVEMARK, T.; VAN DER WENDE, M., **National Policies for the Internationalisation of Higher Education in Europe**. Sotckholm: National Agency for Higher Education, 1997.

WU, H. Three Dimensions of China's "Outward-Oriented" Higher Education Internationalization. **Higher Education**, London, 2019, v. 77, n. 1, p. 81-96. DOI:10.1007/s10734-018-0262-1.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZAPP, M.; LERCH, J. C. Imagining the World: Conceptions and determinants of internationalization in higher education curricula worldwide. **Sociology of Education**, London, 2020, v. 93, n. 4, p. 372-392. DOI: 10.1177/0038040720929304.

---

**Reconhecimentos:** Não aplicável.

**Financiamento:** Não aplicável

**Conflitos de interesse:** Não há conflitos de interesse.

**Aprovação ética:** O entrevistador leu o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e obteve anuência dos entrevistados para gravação.

**Disponibilidade de dados e material:** Por permitirem a identificação dos entrevistados, os materiais não ficam disponíveis ao público geral.

**Contribuições dos autores:** Autor 1: pesquisa de campo, entrevistas, escrita dos resultados; Autora 2: metodologia, escrita dos resultados.

---

**Processamento e editoração: Editora Ibero-Americana de Educação.**  
Revisão, formatação, normalização e tradução.

