



XX Colóquio Internacional de Gestão Universitária - CIGU 2021

*Universidade frente aos desafios da Pandemia:
Cenários Prospectivos para a Gestão Universitária*

Evento virtual
24 e 25 de novembro de 2021
ISBN: 978-85-68618-08-0



O PAPEL DAS REDES DE COOPERAÇÃO PARA O FORTALECIMENTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: UMA ANÁLISE DE EVIDÊNCIAS COM BASE NA TEORIA DAS REDES

LUCIANE STALLIVIERI

Universidade Federal de Santa Catarina - Brasil

luciane.stallivieri@ufsc.br

MÁRCIA AGOSTINI RIBEIRO

Centro Universitário do Sul de Minas UNIS - Brasil

agostiniribeiomarcia@gmail.com

DANIELLA DA SILVA NOGUEIRA DE MELO

Universidade do Minho - Portugal

dani_melo192@hotmail.com

RESUMO

A internacionalização da Educação Superior vem se fortalecendo nas últimas décadas, especialmente quando a Unesco determinou que a cooperação internacional era fundamental para o avanço da educação mundial. Dessa forma, a cooperação acadêmica internacional adquiriu grande importância junto às instituições de ensino superior (IES) brasileiras. A mobilidade de estudantes, professores, pesquisadores e de gestores intensificam com muita voracidade os laços transnacionais, estabelecendo conexões e criando redes de saber universal. As redes de cooperação aproximam as comunidades científicas de diferentes partes do planeta, reforçando a premissa de que é no seio das IES que devem ocorrer os grandes avanços científicos e tecnológicos e a efetiva integração dos povos. Este estudo investiga o papel das redes de cooperação para o efetivo fortalecimento da internacionalização das IES. Para compreender este fenômeno, buscou-se na literatura os conceitos de dois campos teóricos: Teoria das Redes e Internacionalização da Educação Superior. Trata-se de um estudo exploratório, descritivo, com base documental e bibliográfica. Optou-se por investigar a composição e a estrutura organizacional de uma rede de cooperação como estudo de caso. A coleta de dados foi elaborada por meio de levantamento documental de 2019 a 2020 junto a rede para a obtenção de dados primários referentes às ações de internacionalização.

Palavras-chave: Internacionalização, Redes de cooperação, Instituições de Ensino Superior

1. INTRODUÇÃO

A internacionalização da Educação Superior vem se fortalecendo muito nas últimas décadas, especialmente quando a Unesco determinou que a cooperação internacional era fundamental para o avanço da educação mundial (UNESCO, 2003).

Dessa forma, a cooperação acadêmica internacional adquiriu grande importância junto às instituições de ensino superior (IES) brasileiras e estrangeiras. As IES entraram no novo século, com o desafio de repensar o seu papel diante da sociedade, como instituições que abrigam a multiplicidade de valores e de opiniões e que enfatizam o caráter universal do conhecimento.

A mobilidade de estudantes, professores, pesquisadores e de gestores intensificam com muita voracidade os laços transnacionais, estabelecendo conexões e criando redes de saber universal. As redes de cooperação aproximam as comunidades científicas de diferentes partes do planeta, reforçando a premissa de que é no seio das IES que devem ocorrer os grandes avanços científicos e tecnológicos e a efetiva integração dos povos, respeitando, acima de tudo, as diferenças e as especificidades de cada nação. (STALLIVIERI, 2004)

Em decorrência da necessidade de promover a colaboração com instituições congêneres, a expansão das redes de cooperação internacional se fortaleceu. Sebastián (2004, p.20, tradução nossa) define essa forma de cooperação acadêmica internacional, como “um conjunto de atividades realizadas entre instituições universitárias que, por meio de múltiplas modalidades, implica em associação e colaboração em temas de política e gestão interorganizacional”, estimulando que as instituições-membro encontrem parceiros para o desenvolvimento de suas atividades.

Partindo desses pressupostos, este estudo buscou investigar o papel das redes de cooperação para o efetivo fortalecimento da internacionalização das instituições de ensino superior. Para compreender este fenômeno, buscou-se na literatura os conceitos de dois campos teóricos: Teoria das Redes e Internacionalização da Educação Superior. Trata-se de um estudo exploratório, descritivo, com base documental e bibliográfica. Optou-se por investigar a composição e a estrutura organizacional de um consórcio universitário como estudo de caso. A coleta de dados foi elaborada por meio de levantamento documental de julho de 2019 a dezembro de 2020 junto a rede de cooperação para a obtenção de dados primários referentes às ações de internacionalização.

Para apresentar os resultados dessa investigação, o presente capítulo está estruturado em nove seções, organizadas da seguinte forma. Aborda-se primeiramente as bases teórico-epistemológicas da Teoria das Redes e os referenciais conceituais que definem as redes de cooperação. Apresentam-se os elementos motivadores para a formação de redes de cooperação, bem como as características e elementos funcionais para o seu desenvolvimento. Define-se a tipologia das redes e caracteriza-se as condições para seu êxito. Na sequência o estudo de caso é apresentado, com o objetivo de verificar o papel das redes de cooperação para o fortalecimento da internacionalização. Conclui-se as análises estabelecendo algumas considerações com relação às evidências encontradas que apontam a relevância do papel das redes de cooperação para o fortalecimento da internacionalização.

2. BASES TEÓRICO-EPITEMOLÓGICAS DA TEORIA DAS REDES

A pesquisa sobre redes sociais cresceu consideravelmente nas últimas décadas, afirmam vários autores como Borgatti e Halgin (2011) e Borini e Ferreira (2015). As pesquisas de Ferreira (2010); Lopes e Baldi (2009), ancorados em Powell e Smith-Doerr (1994), informam que o estudo das redes teve início nos primeiros anos da década de 1970. Nessa década, antropólogos e sociólogos buscaram compreender como os indivíduos estão conectados uns aos outros e de que forma as sociedades atuam como elemento aglutinador como proposta da vida

em sociedade. Com o avanço dos estudos e das pesquisas, os autores concluíram que outras formas específicas de redes, que já vinham sendo objeto de estudo no campo da economia, passaram a ser “incorporadas na área de negócios internacionais e crescentemente vêm sendo incorporadas nos estudos organizacionais” (LOPES; BALDI, 2009, p.1017), podendo, portanto, avançar também para o universo das organizações educacionais.

No entanto, há um consenso entre vários pesquisadores (OSBORN; HAGEDOORN, 1997; LOPES, BALDI, 2009, p.1017) de que a literatura ainda não sedimentou o conceito único sobre quais formas organizacionais possam ser precisamente definidas como redes e seus desdobramentos conceituais, por exemplo, o que é uma rede, por que as redes se formam e quais suas vantagens.

Os autores Osborn e Hagedoorn (1997) destacam que os estudos realizados ainda carecem de direcionamentos no sentido de alinhar a variedade de abordagens teóricas e metodológicas existentes sobre o tema. Lopes e Baldi (2009) também afirmam que as redes podem receber diferentes conceitos, diferentes formas, diferentes explicações para sua formação. Explicam que “redes são instituições evolucionárias e multifacetadas para cooperação e que por isso demandam também um arcabouço multidisciplinar para esclarecer tal complexidade” (LOPES, BALDI, 2009, p.1017).

A abordagem de redes é vista por Barabási et. al. (2009) como “estruturas de governança” e descreve os modelos ou as formas de relação que elas podem desempenhar como modelo para organizar uma empresa, firma ou instituição. Essa visão descreve de modo mais detalhado os elementos constituintes de uma rede organizacional e suas funcionalidades.

Os conceitos evoluem e apontam para a criação da teoria das redes que, de acordo com os estudos de Borini e Ferreira (2015, p. 01) pode ser entendida como “uma análise complexa das interações entre os atores envolvidos, atores esses que podem ser pessoas, organizações, meio ambiente, a partir do instante em que haja algum tipo de troca entre eles, sendo tangíveis (bens, materiais) ou intangíveis (idéias, valores)”.

A teoria de redes também é conhecida como *Actor-Network Theory* (ANT). Uma teoria que surgiu no campo social, e que atualmente se expande para várias áreas do conhecimento, desdobrando-se em estudos científicos, sociais e tecnológicos (FERREIRA, 2010, p.01; BENCHERKI, 2017, p. 01).

A teoria ator-rede (ANT) começou como uma tentativa de dar conta da atividade científica sem distinguir a priori entre seus aspectos ditos sociais e técnicos. (BENCHERKI, 2017, p. 01) e é amplamente utilizada para compreender os fenômenos decorrentes das interações sociais, gerando uma multiplicidade de conceitos.

2.1 REFERÊNCIAS CONCEITUAIS QUE DEFINEM AS REDES DE COOPERAÇÃO

Os estudiosos da comunicação organizacional, especialmente aqueles com particular interesse em compreender o fenômeno da constituição das redes e das parcerias interorganizacionais, ficaram muito impactados ao conhecer os conceitos de ator-rede, conforme afirma Bencherki (2017). Para ele, o conceito de ator-rede “captura a ideia de que, para qualquer ator agir, muitos outros atores também devem agir”.

Esse conceito está alinhado com as reflexões de Jesús Sebastián (2000, p.97, tradução nossa) ao afirmar que “as redes de cooperação podem ser definidas como associações de partes interessadas que visam alcançar resultados acordados em conjunto por meio da participação e colaboração mútuas”. Sebastián (2000) e Bencherki (2017) deixam claro o entendimento de

que para uma rede se constituir, ela depende diretamente da interação e dos interesses comuns dos sujeitos envolvidos.

Ao considerar a composição das redes no cenário da internacionalização, denominando-as, portanto, de redes de cooperação internacional. Pode-se compreender as redes de cooperação universitária como arranjos organizacionais viáveis que, sob a perspectiva da internacionalização, interconectam as instituições de ensino superior em qualquer parte do mundo. (HUDZIK, 2011).

As redes podem ainda ser entendidas como “incubadoras de cooperação, onde interações, colaborações e transferências entre parceiros ajudam a gerar uma infinidade de produtos e resultados, tangíveis e intangíveis” (SEBASTIÁN, 2000, p.98, tradução nossa).

Portanto, mesmo que a literatura não aponte para uma única definição para redes de cooperação, fica claro que elas se organizam por um conjunto de atores, que mantêm alguma forma de laço ou conexão, chamados de nós que os unem. Esses laços ou nós que são mantidos por interconexões compartilhadas e sustentadas pelo interesse mútuo que estabelecem novas conexões e geram novos caminhos. Cada rede estabelece padrões de conexão próprios e cria estruturas específicas para cada contexto. Os contextos determinam, de forma direta ou indireta, a necessidade da criação e da manutenção dessas redes. Um exemplo dessa necessidade está diretamente relacionado ao momento atual da denominada “sociedade em rede” (CASTELLS, 2010) e pelo forte avanço da internacionalização das Instituições de Ensino Superior (STALLIVIERI, 2017).

2.1.1. Elementos motivadores para a formação de redes de cooperação

A sociedade em rede, definida por Castells (2010), tem sinalizado a necessidade de que as IES, seus atores e suas estruturas passem a ser concebidas de forma a definirem novos arranjos organizacionais que atendam às demandas dessa nova sociedade. Entre essas demandas está o estabelecimento de redes de cooperação internacional como potencializadoras do processo de internacionalização da educação superior. Nunca foi tão necessário e relevante agir de forma colaborativa, promover a atuação em redes com a finalidade de buscar soluções conjuntas para uma sociedade em constante evolução.

Cardoso, Grave e Ribeiro (2019) argumentam que a forma de “fazer cooperação” se encontra mundialmente desafiada pelas novas configurações da sociedade. A complexificação das redes percebida pela diversificação dos agentes de cooperação e das áreas de atuação, das formas de financiamento e dos modos de governança global colocam em questão as contribuições de cada agente para o desenvolvimento social.

Atualmente, existe uma grande proliferação de redes acadêmicas motivadas pela generalização do objetivo de internacionalização entre as universidades de todos os países (SEBASTIÁN, 2000), enaltecendo a necessidade de que as IES se unam em torno de objetivos e regras claras.

As associações profissionais de ensino superior (*Higher Education Professionals Associations*) apresentam-se como um bom exemplo dessa prática, pois “são agentes bem estabelecidos de produção de conhecimento e têm sido influentes na definição de políticas e práticas de ensino superior” (DEUEL, 2021, p. 01, tradução nossa)

Gulati e Gargiulo (1999, p. 1440, tradução nossa) indicam que as organizações “criam laços para gerenciar ambientes incertos e para satisfazer suas necessidades de recursos” Conseqüentemente, elas estabelecem vínculos com outras organizações que possam disponibilizar as capacidades e os recursos que proporcionem o apoio necessário para lidar com as diversas demandas.

Johanson e Vahlne (2009) citados em Borini e Ferreira (2015) entendem o processo de internacionalização por meio da perspectiva das redes e propõe que a estratégia de internacionalização decorra do desenvolvimento dos relacionamentos. Desse modo, a instituição para se posicionar eficazmente num processo de internacionalização, além de pertencer a uma ou mais redes que permitam o seu desenvolvimento, ela deve ter uma posição relevante dentro da rede, o que permitirá não só o aprendizado, mas, também, a construção de confiança e comprometimento, assegurando assim as condições para a internacionalização.

Evidencia-se, aqui, a necessidade de conhecer critérios e elementos funcionais que definem o funcionamento das redes de cooperação, assegurando o seu bom desenvolvimento e a satisfação de seus atores.

2.1.2. Características e elementos funcionais para o desenvolvimento das redes de cooperação

As alianças e as parcerias estratégicas são uma nova forma de cooperação interorganizacional voluntária que envolve uma troca significativa, compartilhamento ou desenvolvimento de ações em conjunto e, que, portanto, resultam em alguma forma de compromisso duradouro entre os parceiros, conforme propõem Gulati e Gargiulo (1999).

Nos estudos de Borini e Ferreira (2015) alicerçados nas propostas de Johanson e Mattsson (1988) e Johanson e Vahlne (2009), a internacionalização por meio de redes pode ser alcançada por meio de três etapas: (1) o estabelecimento de relacionamentos em redes de países que sejam novos para a organização, (2) reforço no comprometimento e desenvolvimento cujos relacionamentos externos já foram estabelecidos e (3) coordenação entre as redes de diferentes países, qual seja, a integração. Todo o conjunto de relacionamento que a organização possui é considerado como ponte para o acesso a outras redes, sendo que, até mesmo as redes pessoais são facilitadoras para as redes internacionais (BORINI, FERREIRA, 2015)

Na mesma linha de raciocínio, Sebastián (2000, p.98) enfatiza que “a existência de um plano de ação que envolva cada um dos associados de forma ativa pode diferenciar as redes de cooperação de outras modalidades organizacionais, onde a generalidade dos objetivos e a ligação mais ou menos solta dos associados não implica um compromisso ativo com um projeto comum.

No âmbito das IES, esses relacionamentos evidenciam-se com muita força, por meio dos contatos interpessoais entre pesquisadores ou entre grupos de pesquisadores que estabelecem laços duradouros para fomentar, principalmente, as ações investigativas que sustentam as redes de pesquisa, uma das tipologias mais importantes na caracterização institucional.

2.1.3. Tipologia das Redes

As redes de cooperação internacional podem adquirir diferentes formas, em decorrência de vários elementos que estimulam a sua formação. Cardoso, Grave e Alves Ribeiro (2019, p.132) afirmam, por exemplo, que o “novo discurso de cooperação Sul-Sul manifesta o desejo de constituição de redes internacionais, ainda que institucionalizadas, assentes em novas lógicas de solidariedade e reciprocidade”. Os autores complementam o raciocínio, esclarecendo que, “procura-se estabelecer trocas “entre iguais”, com “benefícios mútuos”, de tratamento “horizontal” em contraposição à lógica passada de paternalismo e assistencialismo”.

Sebastián (2000) explica que existem pelo menos quatro critérios que podem ser utilizados para a constituição de uma rede de cooperação. Quem está associado? Para que é associado? Qual é o escopo da associação? e qual é a natureza da associação? Com base nesses critérios pode-se construir o seguinte quadro, com as definições de cada um deles.

Tabela 1. Critérios e tipologia para formação de redes de colaboração

Critérios para formação das redes	Tipologia
Participantes das redes	Os nós das redes podem ser feitos por indivíduos: professores, pesquisadores, tecnólogos, gestores etc. Podem ser constituídos por grupos de investigação e, em terceiro lugar, por instituições, centros de inovação e desenvolvimento (I&D), empresas e qualquer outro tipo de organização.
Objetivos para formação das redes	Os objetivos podem ser definidos de acordo com o perfil e interesses das redes, por exemplo: redes de informação e comunicação, redes acadêmicas, redes temáticas, redes de pesquisa, redes de inovação e redes de serviços tecnológicos.
Escopo das redes	Está associado ao âmbito geográfico. As redes podem ser regionais, nacionais ou internacionais.
Natureza das redes	Quanto a sua natureza, as redes podem ser i) formais – quando existe um enquadramento através de acordos, convenções ou contratos de diversos tipos, quer em consequência do registo das redes em programas de oferta de cooperação de organismos internacionais, quer em acordos intergovernamentais e interinstitucionais – ou ii) informais – são baseadas no acordo voluntário dos participantes sem uma estrutura formal explícita.

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir de Sebastián (2009).

2.1.4. Condições para o êxito das redes de cooperação

Stallivieri (2004, 2017) afirma que a identificação de ações conjuntas, que elevam as parcerias entre duas instituições, que aproximam as suas comunidades onde ambas colhem resultados concretos no âmbito da integração, do reconhecimento e do respeito mútuos, poderão contribuir para que outras instituições, que se encontram em fase da busca pela internacionalização de suas estruturas acadêmicas, reflitam sobre os melhores caminhos de se chegar ao panorama internacional.

Pode-se inferir, diante do que foi explanado anteriormente de que as redes de cooperação se constituem num dos caminhos mais sólidos para a expansão e para o fortalecimento da internacionalização.

Porém, a observância de alguns elementos são fundamentais para que se alcance o êxito por meio das redes de cooperação. Sebastián (2000) analisa alguns desses elementos que podem ser balizadores para o êxito das redes de colaboração internacional.

Tabela 2. Condições para o êxito das redes de colaboração

Condições	Características
Especificação na definição dos objetivos da rede.	Garante o desenvolvimento de um plano de ação focado, que facilite o monitoramento e identifique os produtos e os resultados.

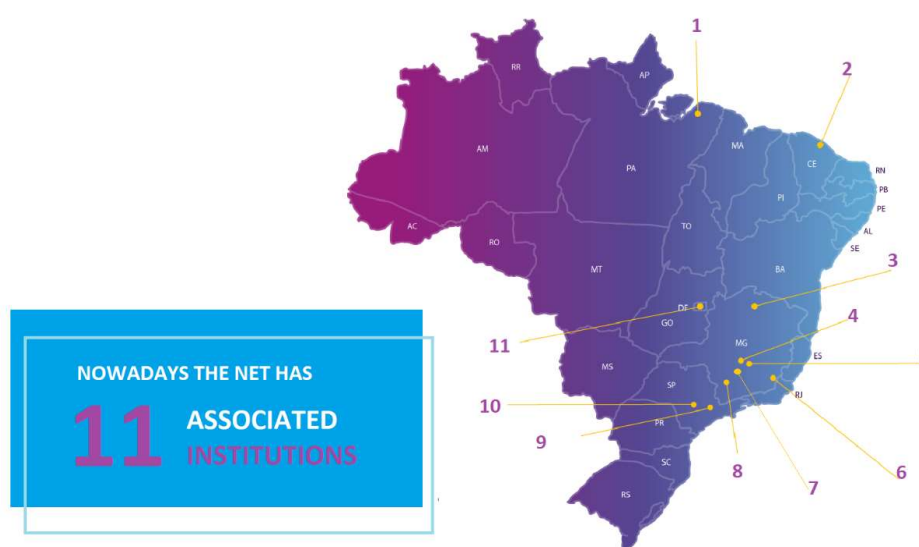
Seleção apropriada de participantes.	A capacidade, motivação, empenho e a qualidade dos participantes constituem os elementos essenciais para garantir uma cultura de cooperação na rede. Seleção adequada baseada na complementaridade entre os parceiros e no equilíbrio para evitar assimetrias excessivas.
Coparticipação e consenso no desenho da rede.	Redes são organizações basicamente horizontais, cujo desenho deve ser baseado na coparticipação e no consenso para garantir o sentimento de pertencimento e não a simples associação formal sem maiores vínculos e compromissos.
Existência de um plano de ação com definição clara da divisão de tarefas.	Não existem duas redes iguais. Os objetivos, interesses e o conjunto de participantes definem a identidade das redes e são a base da sua diferenciação. Portanto, o plano de ação e as atividades correspondentes devem ser elaborados “À la carte” com ampla participação de associados. Os planos de ação devem definir muito claramente as responsabilidades e tarefas de cada um dos parceiros, tanto na execução como na coordenação. Esta possibilidade contribui para compartilhar o protagonismo e satisfazer as aspirações de reconhecimento e estima dos participantes.
Atitude pró-ativa e cumprimento de compromissos.	Esta condição é essencial para manter o clima de trabalho, colaboração e confiança mútua, bem como para atingir os objetivos e metas da rede. As redes exigem uma atitude pró-ativa para o seu desenvolvimento, o que pode neutralizar as deficiências no desenho das redes e até mesmo redirecionar o seu desenvolvimento a partir de novas motivações e oportunidades. O cumprimento dos compromissos também é essencial para que a responsabilidade conjunta de todos os associados não seja deixada de lado.
Existência de esquema de financiamento claro e aceito pelos associados.	As diferentes modalidades de financiamento das redes, em que o financiamento próprio dos parceiros é geralmente complementado com financiamento externo, que, por sua vez, pode provir de diferentes fontes, exige o estabelecimento de esquemas de cofinanciamento claramente definidos. Esses esquemas devem garantir o desenvolvimento do plano de ação da rede e a transparência financeira entre todos os parceiros. A gestão financeira da rede deverá ser da responsabilidade do coordenador, cujas tarefas deverão incluir a procura de fontes alternativas de financiamento e a negociação de atividades específicas. O financiamento obtido a partir de programas de ofertas de cooperação, que podem constituir o núcleo do orçamento da rede, pode ser usado como fundos de contrapartida para negociar financiamento adicional de outras fontes.
Acordo prévio sobre o uso dos resultados.	Este tópico é importante em alguns tipos de redes, como redes de pesquisa. Embora alguns resultados possam ser difíceis de prever, os participantes da rede devem ter regras claras sobre propriedade e uso de resultados colaborativos. O prévio estabelecimento de algum tipo de regras de jogo, incluindo a forma como os resultados são publicados, pode evitar possíveis problemas no cumprimento das atividades das redes.
Compartilhamento de benefícios.	Esta condição está no âmbito das percepções dos participantes, mas pode ser reforçada a partir de um trabalho de análise do coordenador da rede com os participantes para identificar os benefícios e impactos decorrentes do trabalho coletivo. A existência desse sentimento é provavelmente o motor que garante a já mencionada participação pró-ativa e corresponsabilidade.
Disposição para lidar com as diferenças culturais	Cooperar significa sempre abrir espaços para compartilhá-las. As diferenças culturais devem ser aceitas com tolerância e tentar aproveitar essas diferenças para ampliar o alcance das experiências pessoais e institucionais. As redes costumam criar ambientes propícios à confraternização e ao entendimento mútuo, que estão entre seus melhores resultados intangíveis.

Fonte. Elaborado pelas autoras a partir de Sebastián (2000).

3. ESTUDO DE CASO - REDE DE COOPERAÇÃO PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

A rede analisada tem como objetivo principal promover o aprimoramento e a expansão da internacionalização do ensino superior das instituições participantes. Cada instituição participante paga uma taxa de adesão inicial e uma taxa mensal para o acompanhamento das ações. Assim, os participantes têm acesso a informações que vão desde a orientação para organização do departamento de internacionalização (espaço, documentos, etc.) até contatos com instituições internacionais que tenham o mesmo perfil e compartilhem os mesmos interesses. Atualmente, a rede conta com onze instituições, localizadas em cinco estados do Brasil, como pode ser visto na Figura 1.

Figure 1. Instituições participantes da rede em junho de 2021



Fonte: Elaborada pelas autoras

As instituições integrantes da rede são de caráter privado, porém com perfis diversificados e heterogêneos. Elas diferem em quantidade de estudantes (de 200 a 11.500 alunos em cursos presenciais), organização acadêmica (faculdades, centros universitários e universidades), oferta de cursos (Ciências Exatas, Ciências Biológicas, Engenharia e Tecnologia, Ciências da Saúde, Ciências Agrárias, Ciências Sociais, Humanidades, Linguística, Letras e Artes) e etapa de processo de internacionalização (básico ou avançado). Em números gerais, a rede compreende mais de 60.000 discentes, quase 3.000 docentes e quase 3.000 colaboradores.

Os objetivos da rede se concentram em 4 pontos principais: melhoria dos processos administrativos dos departamentos de internacionalização, ampliação da cooperação internacional de cada IES consorciada, desenvolvimento conjunto de programas de apoio à internacionalização e melhoria dos resultados acadêmicos junto ao Ministério de Educação e Cultura (MEC) do Brasil.

3.1 ORIGEM DA REDE

A proposta da criação da rede de internacionalização surgiu a partir de um caso de sucesso em internacionalização de uma instituição de ensino superior privada. Essa instituição passou por dificuldades em seu processo de internacionalização até que houve uma mudança no entendimento da direção da instituição, que passou a enxergar a internacionalização como um diferencial competitivo (STALLIVIERI, 2004) e uma resposta indispensável da academia às

questões advindas da globalização (GACEL-ÁVILA, 2005). Segundo o reitor dessa Instituição, a principal diferença entre os dois momentos de abordagem da internacionalização pela instituição teria sido a “vontade política”.

Como estratégia basilar, procurou-se a reciprocidade com as instituições parceiras, ou seja, instituições internacionais com o mesmo objetivo (SEBASTIÁN, 2000) e perfil que a instituição brasileira. Ao longo dos 6 anos que se seguiram até a criação da rede de cooperação em análise neste estudo, essa instituição possuía mais de 55 convênios ativos com instituições de mais de 20 países, entre eles Israel, EUA, Turquia, Portugal, Romênia e Azerbaijão. Em dezembro de 2018 esse projeto de internacionalização de uma instituição de ensino superior privada estabelecida em uma pequena cidade do interior do país havia ganhado visibilidade nas maiores associações de instituições de ensino superior do Brasil, o que levou à criação da rede de internacionalização analisada neste artigo. A rede atua em quatro áreas específicas, porém interconectadas, conforme apresentado na figura 2: Consultoria, Eventos, Academia e Projetos.

Figura 2. Pilares da rede. Reproduzida do arquivo da rede de cooperação



Fonte: Reproduzida do arquivo da rede de cooperação

3.1.1 Atuação da rede em 2019

Em 2019, primeiro ano de atuação da rede, foi desenvolvido um programa para analisar os processos de internacionalização de seus membros e propor ações de melhoria. Com base na experiência adquirida pelo bem-sucedido processo de internacionalização da instituição de origem e nos trabalhos de Knight (1994), Rudzik (1998), Gacel-Ávila (2005) e Stallivieri (2017), foi elaborado um plano de trabalho que envolve cinco etapas: diagnóstico, proposição de ações, monitoramento, avaliação e revisão.

O diagnóstico consiste na visita presencial à instituição por profissionais especializados em internacionalização, bem como aplicação e análise de questionários direcionados à direção, responsáveis pela internacionalização, docentes e discentes. Com base nesse diagnóstico, são elaboradas as propostas de ação inicial. Todo o processo de implementação das intervenções é monitorado por meio de reuniões mensais com as instituições e, se necessário, são feitas correções para atingir o objetivo final: a melhoria do processo de internacionalização da instituição consorciada.

Além do programa da consultoria, outras ações foram realizadas nas áreas de eventos, projetos e academia em 2019 para apoiar a internacionalização dos consorciados, conforme apresentado na Figura 03. Pela área de eventos foram oferecidos webinários, seminários e workshops. Na

área de projetos foram desenvolvidos programas de mobilidade para professores e de participação em feiras de internacionalização (NAFSA, EAIE e China Experience-ABMES). Além disso, instituiu-se o *Global Teacher Experience*, série de visitas presenciais de palestrantes internacionais em eventos das instituições. A área da Academia ofereceu disciplinas ministradas em inglês através de sua plataforma digital.

Figura 3. Atividades realizadas em 2019



Fonte: Reproduzida do arquivo da rede de cooperação

3.1.2 Ações da rede em 2020 - pré pandemia

Os planos para 2020 incluíam ampliar e aprimorar as ações da área de Consultoria e intensificar a programação das áreas de Eventos, Academia e Projetos, com uma série de eventos presenciais e *online* previstos. As restrições resultantes da pandemia do COVID-19 a partir de março de 2020 forçaram uma brusca alteração nos planos e estratégias.

A agenda planejada para 2020 pode ser visualizada na figura 4, com um cronograma que previa atividades nas quatro áreas:

- Eventos: 6 webinários, 3 seminários e um Congresso Internacional;
- Academia: disciplinas em inglês (6 cursos ministrados em inglês), oficina "Ensino em Inglês" especialmente para Professores, um curso de curta duração sobre Internacionalização em Casa (IeC) e Internacionalização do Currículo (IoC), além do lançamento de um programa internacional de pesquisa (UNIO).
- Projetos: um concurso internacional para estudantes, uma missão internacional na Espanha e Portugal para os departamentos de internacionalização das consorciadas, uma missão internacional na Argentina para estudantes de medicina, ações de *Global Teachers* sob demanda das consorciadas e programas de mobilidade acadêmica nacionais e internacionais.

Figura 4. Cronograma previsto para 2020 pré-pandemia.



Fonte: Reproduzida do arquivo da rede de cooperação

A rede pôde realizar as atividades previstas para fevereiro e março. A partir desse mês, as atividades foram suspensas e outras ações foram implementadas.

3.1.3 Início da reestruturação das ações da rede em 2020.2

A partir de março de 2020, as fronteiras e as instituições de educação foram fechadas, o que resultou em um enorme impacto na internacionalização das instituições de ensino superior em nível mundial. Na rede de internacionalização em questão, quase todas as atividades do cronograma planejado foram suspensas e algumas instituições consorciadas suspenderam seus contratos e participação, como foi o caso das 12 instituições pertencentes ao grupo da área da saúde.

Por outro lado, ações virtuais de internacionalização passaram a ter maior destaque, para atender à crescente demanda por informações qualificadas para alunos, professores e técnicos das instituições. Como apontado por Lee e White (2020, p.01, tradução nossa), “Esta paralisação completa da mobilidade expôs uma realidade existente: já vivemos em um mundo em que a mobilidade não é necessária, e às vezes talvez nem mesmo desejável, para um intercâmbio internacional significativo ou uma educação internacional”. Para continuar oferecendo atividades significativas aos consorciados, a opção viável foi migrar as ações de internacionalização presenciais para as ações mediadas por meio das tecnologias de informação e comunicação.

De março a julho, a área de Eventos realizou 19 webinars, sendo 11 *streamings* internacionais e 2 Fóruns Nacionais, voltados à discussão do impacto da pandemia do Covid-19 nos processos de internacionalização. O ponto de virada para as atividades da rede aconteceu durante a sua I Conferência Internacional, organizada de 29 de junho a 1o de julho de 2020. A Conferência, realizada virtualmente, alcançou um número expressivo de 4.494 participantes, 238 submissões, 100 atividades e contou com a participação de 15 países da Ásia, África, Europa e América.

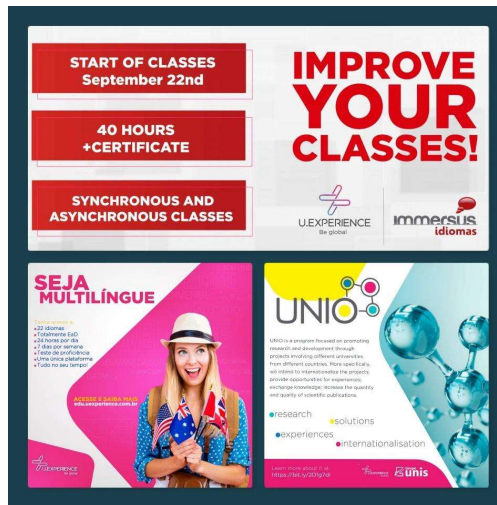
Durante a Conferência, a rede organizou o I *Networking Hub*, quando as instituições participantes estabeleceram conexões com instituições internacionais. Foram 85 encontros bilaterais, envolvendo 12 parceiros internacionais e 14 instituições associadas. Os resultados dessas reuniões incentivaram os membros da rede a manter suas atividades de internacionalização, apontando a possibilidade de outras ações nas relações internacionais acadêmicas para além da mobilidade presencial de estudantes e docentes.

Além disto, a rede apoiou o Encontro Virtual Pré-Congresso de uma Rede Internacional Acadêmica Ibero-Americana em outubro de 2020 e coorganizou a I Conferência de Inovações Orientadas para ações sociais em novembro de 2020, envolvendo universidades da Rússia, Cuba, Índia e da Rede Internacional Acadêmica Ibero-Americana.

Outro evento virtual com resultados significativos foi o I Simpósio Internacional de Estudantes, envolvendo discentes de graduação, mestrado e doutorado de instituições de seis diferentes países: Brasil, Japão, Romênia, Itália, Geórgia e China. A conferência ofereceu a oportunidade para que os estudantes apresentassem suas teses de graduação, projetos de colaboração *online* e teses de pós-graduação.

A área Acadêmica manteve as atividades, lançando um *workshop online* de ensino em inglês, para aprimorar aulas ministradas em inglês, uma plataforma digital com acesso a 22 cursos de idiomas e o um programa focado em promover pesquisa e desenvolvimento por meio de projetos envolvendo diferentes universidades de diferentes países, como pode ser visto na Figura 05.

Figura 5. Ações da área Acadêmica em 2020.2



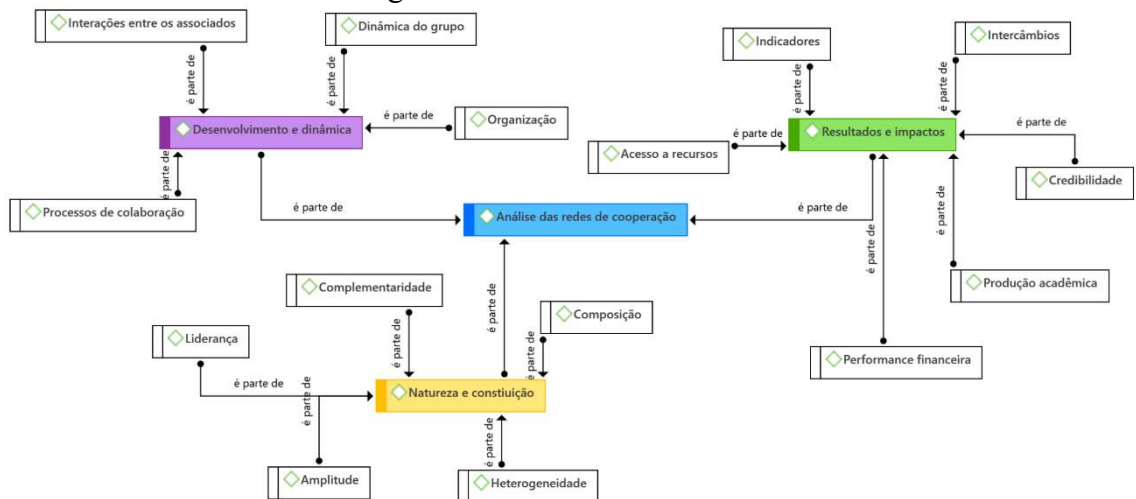
Fonte: Reproduzida do arquivo da rede

Na área de Projetos foram realizadas atividades de apoio a eventos virtuais das instituições consorciadas, atendendo a 4 instituições no segundo semestre de 2020.

4. Evidências encontradas a respeito do papel das redes de cooperação para o fortalecimento da internacionalização das IES

De acordo com Sebastián (2000), a análise das redes de cooperação pode ocorrer em três dimensões, conforme representado na figura 3: natureza e constituição, desenvolvimento e dinâmica, resultados e impactos.

Figure 6. Dimensões de análise



Fonte: Elaborada pelas autoras

Esse estudo traz como reflexão o papel das redes de cooperação no fomento à internacionalização das instituições de ensino superior e concentrou sua análise nos resultados e impactos apresentados pela rede analisada, apoiando-se nos aportes teóricos que sustentam e explicam a constituição das redes de cooperação internacional.

Para tanto foi realizada uma análise das características da rede, baseado nos conceitos apresentados por Sebastián (2009) e na teoria ator-rede (ANT) descrita por Ferreira, (2010) e Bencherski (2017).

Tabela 3. Caracterização da rede analisada

Critérios para formação das redes	Tipologia da rede analisada
Participantes das redes	Instituições de ensino superior privadas brasileiras cujos nós são os reitores das instituições-membro.
Objetivos para formação das redes	Fomentar e aprimorar os processos de internacionalização de seus membros, bem como estimular a cooperação entre os participantes da rede.
Escopo das redes	Rede nacional com conexões internacionais.
Natureza das redes	Quanto a sua natureza, a rede analisada é formal, pois existe um contrato de adesão onde são explicitadas as responsabilidades de cada integrantes.

Fonte. Elaborado pelas autoras

A heterogeneidade entre as instituições participantes permite que a rede se envolva em distintas iniciativas de internacionalização. Diante dos seus pilares principais, a rede atua em quatro fundamentos de internacionalização: acadêmico, político, econômico e social (KNIGHT, 2021).

No âmbito do pilar da Consultoria, a rede mapeia o contexto regional e mercadológico de suas instituições-membro, visando a qualidade e desenvolvimento institucional por meio da elaboração de diagnósticos e planos de ação para a internacionalização (Sebastián, 2000). A partir dessa análise situacional, a rede define, em conjunto com cada instituição, estratégias que equilibram riscos de improdutividade, evitam a desinformação e a involução em seu processo de internacionalização, reduzindo gradativamente as assimetrias entre os membros (SEBASTIÁN, 2000). Ainda nesse pilar, discussões e experiências promovidas por reuniões regulares entre seus membros oportunizam a transferência de conhecimento e boas práticas no contexto da gestão e das políticas de internacionalização ao mesmo tempo em que alinha e amplia as perspectivas em nível desse processo.

A partir do pilar de Projetos, a rede incrementa o poder de barganha de seus membros em nível internacional pois atua como um ator de maior peso e voz única (GULATI, GARGIULO, 1999). O apoio da rede à realização de projetos colaborativos garante visibilidade nacional e global às ações de internacionalização de seus membros como também eleva seus status em uma mesa de negociação com outros parceiros (HUDZIK, 2011). Desse modo, a rede abre espaço para a consolidação das suas instituições-membro no mercado global e nivela a competitividade de suas ações diante de atores institucionais em jogo.

Nota-se que a rede atua como um canal difusor de contatos nacionais e internacionais e um agente promotor da cultura de cooperação. No pilar da Academia, tanto o estabelecimento de grupos de pesquisa interinstitucionais, como o incentivo a publicações conjuntas fortalecem a confiança mútua dentro rede, o compromisso com as práticas colaborativas e a participação pró-ativa de seus membros, além de proporcionar a dimensão internacional para o âmbito da pesquisa e ensino.

Por fim, o pilar de Eventos tem promovido maior compreensão intercultural e ambientes de confraternização interinstitucionais (SEBASTIÁN, 2000). A rede cria oportunidades para integrantes das suas instituições-membros internalizarem as diferenças culturais e compartilharem entendimentos através da organização de eventos.

Sendo assim, foi possível constatar a presença de elementos fundamentais para alcance do êxito, conforme descrito por Sebastián (2000) e relacionados no quadro a seguir.

Tabela 4. Elementos condicionantes para êxito da rede analisada

Condições	Características
Especificação na definição dos objetivos da rede.	O desenvolvimento de um plano de ação focado, que facilite o monitoramento e identifique os produtos e os resultados da rede pode ser observado em pelo menos duas ações da rede analisada: na observância do contrato de adesão e na ação do pilar da Consultoria, de elaboração de diagnóstico e desenvolvimento de plano de ações para cada instituição participante.
Seleção apropriada de participantes.	Novamente aqui foi possível perceber a atuação no processo de adesão no pilar de Consultoria, que inclui apresentação do projeto, entrevista com a direção e visita presencial à instituição-membro. Essa ação assegura o alinhamento com o propósito da rede e evita assimetrias excessivas apesar da heterogeneidade da rede. O acompanhamento mensal das ações junto às instituições-membro e as reuniões quinzenais do grupo de estudos e práticas avançadas assegura a capacidade, motivação, empenho e a qualidade dos participantes, que constituem elementos essenciais para garantir a cultura de cooperação na rede.
Coparticipação e consenso no desenho da rede.	A rede analisada possui uma coordenação central e seu desenho é baseado na coparticipação, na horizontalidade e no consenso. Através da formação do grupo de estudos de práticas avançadas em internacionalização, a rede define prioridades e aponta caminhos para atividades e ações. Todas as atividades são facultativas, não havendo obrigatoriedade de participação em qualquer ação proposta.
Existência de um plano de ação com definição clara da divisão de tarefas.	A elaboração de um cronograma de ações e atividades semestral com base nas atividades e ações definidas em conjunto como mais pertinentes para a rede, garantem a identidade da rede. A adesão às ações ocorre por cada atividade proposta, com regras claras de participação e responsabilidade de cada instituição-membro participante. Cada integrante adere voluntariamente às ações, desde que respeitando o escopo e as pré-definições
Atitude pró-ativa e cumprimento de compromissos.	A partir da adesão a qualquer ação, é de responsabilidade de cada integrante da rede analisada assegurar a participação conforme acordado. Através de relatórios apresentados periodicamente é possível acompanhar essa participação e colaboração, o que é essencial para manter o clima de trabalho, colaboração e confiança mútua, bem como para atingir os objetivos e metas da rede.
Existência de esquema de financiamento claro e aceito pelos associados.	O financiamento da rede analisada é feito através de taxa de adesão inicial e mensalidades, acordadas em um contrato com vigência anual e renovável. Qualquer financiamento externo é definido por cada ação ou atividade e distribuído entre os participantes da atividade. Desta forma, é possível garantir o desenvolvimento do plano de ação da rede e a transparência financeira entre todos os membros. A gestão financeira da rede fica a cargo da coordenação central, de responsabilidade dos fundadores da rede.
Acordo prévio sobre o uso dos resultados.	Para cada ação específica, inclusive grupos de pesquisa e publicações internacionais, as regras sobre propriedade e uso de resultados colaborativos são definidas previamente entre as instituições-membro participantes da ação. Estas regras são disponibilizadas seja através de editais encaminhados a todos os membros, ou através de compartilhamento via mídias sociais e e-mails, dependendo do escopo da ação.
Compartilhamento de benefícios.	Através das reuniões mensais do Consultancy, da revisão periódica dos diagnósticos, dos relatórios anuais, bem como do grupo de estudos e práticas avançadas, são identificados, compartilhados e publicizados os benefícios e impactos decorrentes do trabalho coletivo.

Disposição para lidar com as diferenças culturais	Um dos objetivos da rede é criar um ambiente colaborativo entre as instituições participantes, disponibilizando canais de comunicação e conexões mútuas. Cada instituição-membro tem a possibilidade de fomento de ações individuais através do compartilhamento de informações entre os membros, utilizando os canais da rede para a divulgação de suas atividades.
---	--

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Através de suas atividades conjuntas, a atuação da rede minimiza as limitações do processo de internacionalização das instituições participantes, bem como o risco de eventos externos como na questão da pandemia no ano de 2020.

Além disso, a rede é importante para o desenvolvimento e aprimoramento das ações de internacionalização de cada participante, pois fornece oportunidades de ação com participação igualitária que propicia um espaço de complementação de papéis e fortalecimento da posição das instituições-membro, além de auxiliar na construção do seu perfil internacional.

5 CONCLUSÃO

Desse estudo pôde-se constatar que i) a Teoria das Redes é fundamental para identificar o perfil das IES e as reais motivações de associação ii) as instituições de ensino superior podem se beneficiar da Teoria das Redes, uma vez que há ganhos mútuos e amenização dos riscos através da troca de informações, recursos e experiências e iii) as redes de cooperação podem ser fortes aliadas das instituições participantes que pretendem acelerar o seu processo de internacionalização, pois é estabelecida uma governança interinstitucional capaz de alinhar as perspectivas estratégicas de cooperação internacional.

A partir deste estudo, espera-se que outras linhas de pesquisa possam ser derivadas, auxiliando no desenvolvimento do conceito de redes acadêmicas com foco na internacionalização. A análise das três dimensões propostas por Sebastián (2000), natureza e constituição; desenvolvimento e dinâmica; resultados e impactos podem aprimorar o conhecimento e desenvolvimento das redes. Análises comparativas entre diferentes redes acadêmicas, com escopos nacional e internacional, podem apontar para resultados diferenciados advindos das diferentes identidades.

REFERÊNCIAS

AL-ZOUBI, Abdallah. & ABU-ORABI, Sultan. T. Impact of Internationalization on Arab Higher Education the Role of Association of Arab Universities. **Journal of Education and Human Development**, [S.l.], v.8, n.1, p.69-85, 2019. <https://doi.org/10.15640/jehd.v8n1a9>. Acessível em: 04 out. 2021.

BALESTRIN, Alsones.; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de Gestão na Nova Economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BARABÁSI, et.al. Evolution of the Social Network of Scientific Collaborations. **Physica A: Statistical Mechanics and its Applications**, [S.l.], v.311, n.3-4, p.590-614, 2002. [https://doi.org/10.1016/S0378-4371\(02\)00736-7](https://doi.org/10.1016/S0378-4371(02)00736-7). Acessível em: 04 set. 2021.

BENCHERKI, N. (2017). Actor–Network Theory. In: SCOTT, Craig.; LEWIS, Laurie. (Eds.). **The International Encyclopedia of Organizational Communication**. Wiley, 2017, p.1-20. <https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc002>. Acessível em: 11 agost. 2021.

BORINI, Felipe. M.; FERREIRA, Jackeline. Internacionalização de periódicos científicos brasileiros: estudo de caso à luz da teoria de redes e da teoria institucional. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, [S.l.], v.14, n.4, p. 24-40, 2015.

- BORGATTI, Stephen. P.; HALGIN, Daniel. S. On Network Theory. **Organization Science**, [S.l], v.22, n.5, p.1168–1181, 2011. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1100.0641>. Acessível em: 29 set. 2021.
- CARDOSO, Antonio. D.; GRAVE, Marta. R.; RIBEIRO, Maria. João. A. Redes Internacionais de Cooperação: de redes burocráticas a redes recíprocas. **Interfaces Científicas Humanas e Sociais**, [S.l], v.8, n.2, 129 – 140, 2019.
- CASTELLS, M. **A era da informação: Economia, sociedade e cultura**. A sociedade em rede. São Paulo:Paz e Terra, 2010.
- DEUEL, Ryan. P. Governing the Discourse of Internationalization in the USA: The Influence of Higher Education Professional Associations. Higher Education Policy. International Association of Universities. **High Educ Policy**, 2021. <https://doi.org/10.1057/s41307-021-00237-x>. Acessível em: 16 set. 2021.
- FERREIRA, T. Teoria das redes: uma revisão sobre o tema. **8º Mostra Acadêmica da Unimep**, October 26-28, 2010. Brasil.
- GACEL-ÁVILA, Jocelyne. Association for Studies in International Education. **Journal of Studies in International Education**, [S.l], v. 9, n. 2, p. 121-136, 2005. DOI: 10.1177/1028315304263795. Acessível em: 21 agost. 2021
- GULATI, Ranjay.; GARGIULO, Matim. Where Do Interorganizational Networks Come From?. **American Journal of Sociology**, [S.l], v.104, n.5, p.1439–93, 1999
- HUDZIK, John. K. Resumen ejecutivo: Internacionalización integral: Del concepto a la acción. **Association of International Educators**, Washington, 2011 <http://obiret-iesalc.udg.mx/es/fichas-bibliograficas/internacionalizacion-integral-del-concepto-la-accion>. Acessível em: 13 set. 2021.
- JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The Internationalization Process of the firm: A model for knowledge development and increasing market commitments. **Journal of International Business Studies**, [S.l], v. 8, p. 23-32, 2009.
- _____. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, [S.l], v. 40, p. 411-1431, 2009.
- JOHANSON, Jan; MATTSSON, L. G. Internationalization in industrial systems: A network approach. In: HOOD, N., VAHLNE, Jan-Eric (Eds.). **Strategies in Global Competition**, London, Croom Helm, 1988, p. 194-213,
- KNIGHT, Jane. Higher Education Internationalization: Concepts, Rationales and Frameworks. **Revista REDALINT**, [S.l], v.1, n.1, p.65-88, 2021.
- _____. Internationalization: elements and checkpoints. **Canadian Bureau for International Education**, n.7, 1994. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED549823.pdf>. Acessível em: 03 out. 2021.
- LEE, Jenny; WHITE, Brent. The future of international HE in a post-mobility world. **University World News**, [S.l], 18 Apr. 2020. <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20200417105255362#:~:text=The%20post%2Dmobility%20world%20is,connections%20across%20borders%20and%20cultures>. Acessível em: 25 set. 2021.

LOPES, Fernando. D., BALDI, Mariana. Redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança: uma análise das diferentes contribuições. **Revista de Administração Pública (RAP)**, [S.l.], v.43, n.5, p.1007-1035, 2009.

LIN, N. Building a Network Theory of Social Capital'. **Connections**, [S.l.], v.22, n.1, p.28-51,1999.

<https://faculty.washington.edu/matsueda/courses/590/Readings/Lin%20Network%20Theory%201999.pdf>. Acessível em: 12 set. 2021.

MARC, Tadaki; CHRISTOPHER, T remewan. Reimagining internationalization in higher education: international consortia as a transformative space?. **Studies in Higher Education**, 38 (3), 367-387, 2013. Doi: 10.1080/03075079.2013.773219. Acessível em: 21 agost. 2021.

OSBORN, Richard. N.; HAGEDOORN, John. The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks. **Academy of Management Journal**, [S.l.], v.40, n.2, p.261-278, 1997. <https://doi.org/10.2307/256883>. Acessível em: 02 set. 2021.

POWELL, Wlater; SMITH-DOERR, Laurel. Networks and Economic Life. In: SMELSER, Neil.; SWEDBERG, Richard. (Eds.) **The Handbook of Economic Sociology**. New York:Russell Sage Foundation and Princeton University Press, 1994, p.368-402. Doi: <https://doi.org/10.1515/9781400835584.379>. Acessível em: 15 agost. 2021.

RUDZKI, Romuald. E. **The strategic management of internationalization: towards a model of theory and practice**. 1998. Tese de doutorado, University of Newcastle, England. <https://core.ac.uk/download/pdf/153775751.pdf>. Acessível em: 14 set. 2021

SEBASTIÁN, Jesús. Las Redes de Cooperación como modelo organizativo y funcional para la I+D. **Redes**, [S.l.], v.7, n.15, p.97-111, 2000.

SEBASTIÁN, Jesús. **Cooperação e Internacionalização das Universidades**. Editorial Biblos, 2004.

STALLIVIERI, Luciane. **Estratégias de Internacionalização das Universidades Brasileiras**. EDUCS, 2004.

STALLIVIERI, Luciane. **Internacionalização e Intercâmbio: dimensões e perspectivas**. Editora Appris, 2017.

UNESCO. *Educação superior: reforma, mudança e internacionalização*. **Conferência Mundial sobre Educação Superior**, Brasília, 23-25 Jun. 2003.

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000133972>. Acessível em: 13 agost. 2021