



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO (CSE)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

SABRINA BORGES RAMOS DE CARVALHO

Comprehensive Internationalization: Análise das estratégias de internacionalização da Universidade de Kassel na Alemanha e da Universidade Federal de Santa Catarina no Brasil.

Florianópolis-SC

2024

SABRINA BORGES RAMOS DE CARVALHO

Comprehensive Internationalization: Análise das estratégias de internacionalização da Universidade de Kassel na Alemanha e da Universidade Federal de Santa Catarina no Brasil.

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Doutorado em Administração.

Linha de pesquisa: Gestão Universitária

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Marino Costa.
Coorientadora: Profa. Dra. Luciane Stallivieri.

Florianópolis-SC

2024

Ficha catalográfica gerada por meio de sistema automatizado gerenciado pela BU/UFSC.
Dados inseridos pelo próprio autor.

Borges Ramos de Carvalho, Sabrina
Comprehensive Internationalization: Análise das
estratégias de internacionalização da Universidade de
Kassel na Alemanha e da Universidade Federal de Santa
Catarina no Brasil. / Sabrina Borges Ramos de Carvalho ;
orientador, Alexandre Marino Costa, coorientador, Luciane
Stallivieri, 2024.
241 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em
Administração, Florianópolis, 2024.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Ações de internacionalização. . 3.
Comprehensive Internationalization. . 4.
Internacionalização da Educação Superior. . 5. Estratégias
de Internacionalização. . I. Marino Costa, Alexandre. II.
Stallivieri, Luciane. III. Universidade Federal de Santa
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. IV.
Título.

SABRINA BORGES RAMOS DE CARVALHO

Comprehensive Internationalization: Análise das estratégias de internacionalização da Universidade de Kassel na Alemanha e da Universidade Federal de Santa Catarina no Brasil.

O presente trabalho em nível de doutorado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Alexandre Marino Costa, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina – PPGA - Presidente

Profa. Luciane Stallivieri, Dra.

Universidade Federal de Santa Catarina - PPGAU

Prof. Irineu Manoel de Souza, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina - PPGA

Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina – PPGAU

Prof. José Alberto Antunes de Miranda, Dr.

Universidade La Salle Canoas - Unilasalle

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de doutor em Administração.

Coordenação do Programa de Pós-Graduação PPGA – Presidente

Prof. Alexandre Marino Costa, Dr.

Orientador

Florianópolis-SC, 2024.

Este trabalho é dedicado à Deus Criador, Jesus, aos meus queridos pais e irmão.

AGRADECIMENTOS

Na fase final da tese, agradeço ao meu orientador, o Professor Dr. Alexandre Marino Costa, minha coorientadora Professora Dra. Luciane Stallivieri. Aos meus orientadores temporários Professora Dra. Cibele Barsalini Martins e Professor Dr. Renê Birochi. Aos meus Mentoring Professors na Alemanha, Dr. Georg Krücken (INCHER-Kassel) e Dr. Dr. Ulrich Teichler (sim ele é considerado Dr. duas vezes, na Alemanha). Por toda ajuda até a etapa da qualificação e após.

Ao magnífico reitor Marcelo Turine e vice-reitora Camila Ítavo, ambos Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS). Às professoras doutoras: Silvia Brito e Terezinha Bazé. Ao magnífico reitor Irineu Manoel de Souza da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Sem vocês eu não teria chegado tão longe, além das fronteiras do Brasil e do conhecimento.

Agradeço aos meus preciosos colegas de trabalho: Allan Andrade, Claudete Cameschi, Élide Corveloni, Fabiana Campos, Fabrício Ono, Fernando Rodrigues, Fernando Souza, Frederico Gradella, Giselle Reis, Gislene Porangaba, Gleice Nogueira, Helder Luna, Josué Bispo, Kaelly Virginia, Kelcilene Gracia, Mauro da Silva, Patrícia Garcia, Priscila Balderrama, Regina de Souza, Rosimeire Almeida, Sirlei Tisott e Vitor Oliveira. Sem vocês eu não teria visto a luz, em meio a escuridão.

Agradeço também aos amigos Felipe Jesus, Gabriela Beck, Keliton Ferreira, Leila Saleh (إيلي صالح), Marlos Pereira, Priscila Pires, Sobia Ahmad (صوبيا). Vocês me ensinaram o que é ser brasileira e internacional, através das suas culturas, costumes e histórias de vidas. Sou muito grata por ser amiga de vocês.

Ao pessoal do administrativo pela valorosa ajuda burocrática; Leudir Rogoschi (UFMS), Orlando Cunha (UFSC), Sabina Koga (UFMS), Susanne Koch (INCHER - Universität Kassel), Sirlene Pinto (BU UFSC) e Thays (UFSC).

Agradeço à professora de Língua Portuguesa, Mercedes Meza Bonfietti que me ajudou a sanar dúvidas de concordância, ortografia, coesão, entre outras. Gratidão por me ajudar a burilar a escrita desta tese. Destarte, agradeço à professora de Língua Alemã, Carla Dinklage que me ajudou no longo e contínuo aprendizado dessa língua. Além de me trazer a palavra de Deus, me mostrar o caminho com Jesus, durante meus árduos momentos finais da escrita da tese.

Agradeço à Dra. Laís Bertoche e à Dra. Tatiana Pasquali, vocês me ajudaram a manter a minha saúde mental na etapa final desta tese.

Ao Grupo de Estudos Gestão da Internacionalização das Instituições de Ensino Superior (GIIES), em especial aos Msc. Bruno Farias e Cristyane Rosa.

Os agradecimentos também são para os professores da UFSC que, gentilmente, aceitaram fazer parte da minha banca de qualificação e defesa: ao meu orientador Professor Dr. Alexandre Marino Costa, ao meu orientador em exercício na qualificação Professor Dr. Renê Birochi, à minha coorientadora Professora Dra. Luciane Stallivieri, ao Professor Dr. Irineu Manoel de Souza, ao Professor Dr. Pedro Antônio de Melo e Professor Dr. José Alberto Antunes de Miranda (Unilasalle). Aos professores Dra. Silvia Helena Andrade de Brito e Dr. Maurício Fernandes Pereira.

Agradeço a todos os professores da banca da qualificação e defesa final da tese pelas valiosas contribuições que permitem o aprimoramento da pesquisa.

Agradeço imensamente a todos que confiaram em mim e de alguma forma contribuíram para minha jornada acadêmica, profissional e pessoal.

À Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAdm), que me acolheram como doutoranda e estimularam o meu aperfeiçoamento acadêmico. Agradeço também aos professores do Programa PPGA que tanto nos ensinou, principalmente por serem flexíveis durante a Pandemia Covid-19.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela concessão da Bolsa do Programa de Doutorado Sanduíche no Exterior (PDSE), para a realização de parte da pesquisa do doutorado na Alemanha. À UniKassel pela acolhida generosa e pelos valiosos conhecimentos adquiridos nesta fantástica experiência de vida universitária na Alemanha.

“Somos todos iguais, mas alguns de nós olham para as estrelas” (Wilde, Oscar).

RESUMO

A internacionalização envolve trocas internacionais relacionadas às políticas públicas da educação, sendo um processo de relações universitárias além das nações. Na educação superior é uma estratégia institucional para o desenvolvimento, incentivo e compartilhamento da ciência no mundo globalizado, mas ela é moldada pelo nível de relação que os programas desenvolvidos para internacionalização têm com o mercado e a sociedade. Consciente disso, este estudo busca analisar as estratégias do processo de internacionalização promovidas nas universidades nacional e internacional, respectivamente, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC - Brasil) e Universidade de Kassel (UniKassel - Alemanha). Em sua proposta de análise empírica, há a utilização da junção de dois modelos estratégicos de internacionalização da educação superior; os modelos programáticos/organizacionais (KNIGHT, 2004) e *Comprehensive Internationalization* (HUDZKI, 2011; ACE, 2022). Para esta finalidade, a pesquisa possui abordagem qualitativa, com caráter exploratório e descritivo, e como estratégia de pesquisa o estudo de caso. As coletas de dados foram por meio de múltiplas fontes; construção teórica, observação não participante e entrevistas. Realizadas a partir de pesquisa de campo, as entrevistas foram nos setores de relações internacionais das duas universidades selecionadas, incluindo algumas pró-reitorias, no período de novembro de 2022 até setembro de 2023. A análise de dados se deu por meio da análise de conteúdo. A partir dos resultados da pesquisa, verificou-se a presença de ações estratégicas similares, em ambas as universidades estudadas. Foi possível assim, a apresentação do modelo central dividido em seis áreas, cada uma com quantidades mínimas de ações necessárias para atender o processo de estratégias de internacionalização universitária. Conclui-se que há um quantitativo e requisitos mínimos de ações de internacionalização a serem implementadas, independente do contexto que a universidade se encontra. Dessa forma, sempre há o que melhorar. Outros resultados como o de revelar o mérito científico ao poder propiciar conhecimento na área, sobre a dinâmica do processo de internacionalização, não só com ambas as instituições. Desse modo, possa haver troca de ações de internacionalização, com visibilidade para suas estratégias, resultados, além da contribuição teórica. Por fim, a pesquisa usou as dimensões internacional, intercultural e global para trazer uma abordagem na qual abre horizontes e se conecta com os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) das Nações Unidas. Com intuito de contribuição teórico-empírica para realce da qualidade das ações ofertadas pelas universidades, em serviço para toda sociedade, inclusive estudantes, trabalhadores e comunidade acadêmica no processo estratégico de internacionalização.

Palavras-chaves: Ações de internacionalização. *Comprehensive Internationalization*. Internacionalização da Educação Superior. Estratégias de Internacionalização. Gestão Universitária. Universidade Alemã. Universidade Brasileira.

ABSTRACT

Internationalization involves international exchanges related to public education policies, being a process of universities' relations beyond nations. In higher education, it is an institutional strategy for the development, encouragement, and sharing of science in a globalized world, however, it is shaped by the level of programs that developed relationships between the market and society. Aware of this, this study seeks to analyze the strategies of the internationalization process promoted in national and international universities, respectively, the Federal University of Santa Catarina (UFSC - Brazil) and the University of Kassel (UniKassel - Germany). In its proposal of empirical analysis, there was a combination of two strategic models of internationalization of higher education; the programmatic/organizational models (KNIGHT, 2004) and Comprehensive Internationalization (HUDZKI, 2011; ACE, 2022). For this purpose, the research has a qualitative approach, with an exploratory and descriptive character, and as a research strategy is the case of study. Data collection was through multiple sources, such as, theoretical construction, non-participant observation, and interviews. Conducted from field research, the interviews were proposed for the international relations sector of the two selected universities, including some pro-rectors, from November 2022 to September 2023. Data analysis took place through content analysis. Based on the research results, the presence of common strategic actions was verified in both universities studied. Therefore, it was possible to present the central model divided into six target areas, each with minimum quantities of actions necessary to meet the process of university internationalization strategies. It is concluded that there is a quantity and minimum requirements for internationalization actions to be implemented, regardless of the context in which the university finds itself. This way, there is always a gap for improvement. Other results, such as, to reveal their scientific merit by being able to provide knowledge in the area, about the dynamics of the internationalization process, not only with both institutions. Furthermore, there can be exchange of internationalization actions, with visibility for their strategies, results, in addition to the theoretical contribution. Finally, the research uses the international, intercultural, and global dimensions to bring an approach that opens horizons and anchored by the United Nations' Sustainable Development Goals (SDGs). Moreover, with the purpose of theoretical-empirical contribution to enhancing the quality of actions offered by universities, in service to the whole society, including students, workers, and the academic community in the strategic process of internationalization.

Keywords: Brazilian University. Comprehensive Internationalization. German University. Internationalization of Higher Education. Internationalization Strategies. University Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Categorias na <i>WoS</i> do estado do conhecimento	36
Figura 2 – Evolução do termo “Internacionalização da Educação Superior”	37
Figura 3 – Inserção <i>Comprehensive Internationalization</i>	93
Figura 4 – <i>Comprehensive Internationalization</i>	94
Figura 5- Fases e etapas da pesquisa	120
Figura 6 – Coleta primária – entrevistas	133
Figura 7 – Ações estratégias de internacionalização para IES	199

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resumo metodológico do estado do conhecimento do tema de tese	35
Quadro 2 - Descrição dos termos sobre internacionalização na educação superior...	42
Quadro 3 – 7 significados-chaves em internacionalização da educação superior.....	57
Quadro 4 – Abordagens de modelos de internacionalização da educação superior...	81
Quadro 5 – Modelo de Rudzki – abordagem reativa e proativa de internacionalização.	87
Quadro 6 - Modelo de Knight - Estratégias Organizacionais.	90
Quadro 7 - Modelo de Knight - Estratégias Programáticas.....	91
Quadro 8 – Seis áreas do modelo de <i>Comprehensive Internationalization</i>	96
Quadro 9 – Temas e suas referências teóricas.....	99
Quadro 10 – Construção da junção dos modelos de internacionalização da educação superior.....	100
Quadro 11 – Junção dos modelos estratégicos de internacionalização da educação superior.....	103
Quadro 12 - Método análise de conteúdo.....	118
Quadro 13 – Dados UFSC e UniKassel	121
Quadro 14 – Política Institucional de Internacionalização - UFSC e UniKassel.....	137
Quadro 15 – Liderança Administrativa na Internacionalização - UFSC e UniKassel	150
Quadro 16 – Programas Acadêmicos e Currículo na Internacionalização –.....	155
Quadro 17 – Práticas e Políticas do Corpo Docente e <i>Staff</i> para Internacionalização –	163
Quadro 18 – Mobilidade e Serviços – UFSC x UniKassel	169
Quadro 19 – Colaboração e Parcerias - UFSC x UniKassel	176
Quadro 20 – Pontos Fortes UFSC e UniKassel.....	185
Quadro 21 – Pontos Fracos UFSC e UniKassel	188
Quadro 22 – Pontos em Comum UFSC e UniKassel.....	189
Quadro 23 – Pontos Discrepantes UFSC e UniKassel	192
Quadro 24 – Construção do modelo de portfólio final da tese.....	194
Quadro 25 – Modelo Central de internacionalização para IES	196

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Contagem das citações e publicações dos trabalhos nos respectivos anos	36
Tabela 2 – Lista de autores sobre internacionalização no JSIE	38

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT Associação Brasileira de Normas Técnicas

ARWU Academic Rankings of World Universities

AUGM Asociación de Universidades Grupo Montevideo

BSB Balanced Scorecard

BID Banco Interamericano de Desenvolvimento

Capex-PrInt Programa Institucional de Internacionalização

CI Comprehensive Internationalization

CNPq Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CNRS *Centre National de la Recherche Scientifique* Centro Nacional da Pesquisa Científica

CsF Ciência sem Fronteiras

DAAD *Deutscher Akademischer Austauschdienst* Serviço de Intercâmbio Acadêmico Alemão

EC *European Commission* - Comissão Europeia

ERASMUS Esquema de Ação Regional Europeia para a Mobilidade de Estudantes Universitários

EU European Union - União Europeia

EUI - *European Universities Initiative* Iniciativa de Universidades Europeias

GIIES Grupo de Pesquisa Gestão da Internacionalização das Instituições de Ensino Superior

IAU International Association of Universities - Associação Internacional de Universidades

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IES Instituição de Ensino Superior

IIES Internacionalização nas Instituições de Ensino Superior

INCHER-Kassel - Centro Internacional de Estudos em Educação Superior

INPEAU - Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária.

MCTIC Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações

MEC Ministério da Educação

MERCOSUL Mercado Comum do Sul

MRE Ministério das Relações Exteriores

OCDE Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

ODS Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONU Organização das Nações Unidas – *United Nations (UN)*

PAPRI Processo de Internacionalização de Instituições de Ensino e de Pesquisa Brasileiras

PDI Plano de Desenvolvimento Institucional

PEB Políticas Externas Brasileiras

PEC-G Programa Estudantes-Convênio de Graduação

PEC-PG Programa Estudantes-Convênio de Pós-Graduação

PNE Plano Nacional de Educação

PNPG Plano Nacional de Pós-Graduação

PNUD Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

Prae Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis da UFSC

Proad Pró-Reitoria de Administração da UFSC

Proafe Pró-Reitoria de Ações Afirmativas e Equidade

Prograd Pró-Reitoria de Pós-Graduação da UFSC

Propesq Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação da UFSC

Propg Pró-Reitoria de Pós-Graduação da UFSC

Proex Pró-Reitoria de Extensão da UFSC

Prodegesp Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas da UFSC

P&D Pesquisa e Desenvolvimento

QeS *World University Rankings* Rankings Universitários Mundiais

RUF *Ranking* Universitário Folha

SI Sistemas de Inovação

SINAES Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

SINTER Secretaria de Relações Internacionais da UFSC

SNI Sistema Nacional de Inovação

SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças

THE Times Higher Education World University Rankings

TI Tecnologia da Informação

TQM Total Quality Management – Gestão da Qualidade Total

UNESCO United Nations for Education, Science and Culture Organization - Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e a Cultura

UFSC Universidade Federal de Santa Catarina

UniKassel – Universidade de Kassel

WoS *Web of Science*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	19
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR	19
1.2	QUESTÃO NORTEADORA, OBJETO E OBJETIVOS	23
1.2.1	Objetivo geral.....	24
1.2.2	Objetivos específicos.....	24
1.3	JUSTIFICATIVA E ORIGINALIDADE DO ESTUDO	24
1.3.1	Universidades pesquisadas.....	31
1.4	O ESTADO DO CONHECIMENTO.....	33
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO	39
2	REFERENCIAL TEÓRICO	41
2.1	INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR	41
2.1.1	O surgimento do termo e fenômeno	41
2.1.2	Sete significados-chaves da internacionalização da educação superior.....	47
2.1.3	Importância e abrangência da internacionalização da educação superior	58
2.2	INSERÇÃO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR .	62
2.2.1	No Brasil	63
2.2.2	Na Alemanha.....	71
2.3	MODELOS E ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR.....	78
2.3.1	Modelos estratégicos da Administração para internacionalização da educação superior	79
2.3.2	Modelos estratégicos de internacionalização da educação superior	88
2.4	SÍNTESE E MARCO TEÓRICO.....	98
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	106
3.1	DEFINIÇÕES METODOLÓGICAS	106
3.1.1	Abordagem	106

3.1.2	Objeto.....	107
3.1.3	Estratégia de pesquisa	108
3.2	MÉTODOS DA PESQUISA	111
3.2.1	Levantamento teórico.....	112
3.2.2	Procedimentos de coleta de dados.....	112
3.2.2.1	<i>Contatos e visitas à universidade internacional.....</i>	<i>114</i>
3.2.2.2	<i>Contatos com Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).....</i>	<i>116</i>
3.2.2.3	<i>Entrevistas</i>	<i>116</i>
3.3	TRATAMENTO DE ANÁLISE DE DADOS	117
3.3.1	Análise de dados.....	117
3.3.2	Fases e etapas da pesquisa	119
4	CONTEXTUALIZAÇÃO DOS RESULTADOS.....	121
4.1	OS ESTUDOS DE CASOS	121
4.1.1	UFSC.....	122
4.1.2	UniKassel.....	123
4.2	HISTÓRICOS UNIVERSITÁRIOS.....	124
4.2.1	UFSC.....	124
4.2.2	UniKassel.....	126
4.3	ESTRUTURAS UNIVERSITÁRIAS	127
4.3.1	UFSC.....	128
4.3.2	UniKassel.....	130
4.4	COLETA DE DADOS	132
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	136
5.1	POLÍTICA INSTITUCIONAL DE INTERNACIONALIZAÇÃO	136
5.1.1	UFSC.....	143
5.1.2	UniKassel.....	148
5.2	LIDERANÇA ADMINISTRATIVA NA INTERNACIONALIZAÇÃO	149

5.2.1	UFSC.....	152
5.2.2	UniKassel.....	154
5.3	PROGRAMAS ACADÊMICOS E CURRÍCULO NA INTERNACIONALIZAÇÃO	155
5.3.1	UFSC.....	161
5.3.2	UniKassel.....	162
5.4	PRÁTICAS E POLÍTICAS DO CORPO DOCENTE E <i>STAFF</i>	163
5.4.1	UFSC.....	166
5.4.2	UniKassel.....	168
5.5	MOBILIDADE E SERVIÇOS	169
5.5.1	UFSC.....	172
5.5.2	UniKassel.....	174
5.6	COLABORAÇÃO E PARCERIAS	176
5.6.1	UFSC.....	179
5.6.2	UniKassel.....	182
5.7	PROPOSIÇÃO PARA INTERNACIONALIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA	182
5.7.1	Pontos fortes UFSC e UniKassel	183
5.7.2	Pontos fracos UFSC e UniKassel.....	186
5.7.3	Pontos em comum UFSC e UniKassel	188
5.7.4	Pontos discrepantes UFSC e UniKassel.....	190
5.7.5	Portfólio final	193
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	200
6.1	REALIZAÇÃO DO OBJETIVO DA PESQUISA	201
6.2	CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS.....	203
6.3	CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS	203
6.4	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	205
6.5	SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	206
6.6	CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISADORA	206

REFERÊNCIAS	208
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA REPRESENTANTE DO SETOR DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS – UNIVERSIDADE INTERNACIONAL E NACIONAL	224
APÊNDICE B – ROTEIRO EVOLUÇÃO DAS ENTREVISTAS	226
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO UFSC....	230
APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO UNIKASSEL	232
ANEXO A – ESTRUTURAS ATUAIS DAS UNIVERSIDADES INVESTIGADAS	234
ANEXO B – PARECER FINAL DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA.....	236
ANEXO C – CARTA DE ACEITE DO PROFESSOR DR. GEORG KRÜCKEN PARA REALIZAÇÃO DO DOUTORADO SANDUÍCHE NA UNIKASSEL ALEMANHA..	237
ANEXO D – APROVAÇÃO UFSC E CAPES REFERENTE A BOLSA DE DOUTORADO SANDUÍCHE NA ALEMANHA	238
ANEXO E – FOTOS UFSC	239
ANEXO F – FOTOS DA UNIKASSEL E INCHER NA ALEMANHA.....	240

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, apresenta-se a contextualização e problematização do tema da tese; a questão norteadora e os objetivos; a justificativa e originalidade, bem como as universidades públicas a serem pesquisadas; o estado do conhecimento; e por último a estrutura organizada do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

A internacionalização é muitas vezes confundida com globalização, conforme Altbach (2004) e Altbach, Knight (2007), que definem a globalização como as forças econômicas, políticas e sociais. A saber que, a partir da segunda metade de século XX, para Dias e Gomes (2021), este fenômeno aproximou as economias mundiais. Principalmente, pós Segunda Guerra Mundial, a qual trouxe avanços tecnológicos antes inimagináveis e, por meio dele, inúmeras mudanças sociais e econômicas.

Essa nova fase alavancou um novo mundo a ser explorado, permitindo o acesso a novos mercados e novas fontes de receitas. Dessa forma, as organizações e as suas práticas sofreram e perpassam por transformações contínuas, o que por sua vez, também, levaram à expansão do processo de internacionalização das organizações (STOCKER; ABIB, 2019). A definição de internacionalização na educação superior, termo mais frequente utilizado é “o processo de integração das dimensões internacional, intercultural e global aos propósitos, às funções primárias e à entrega da educação pós-secundária” (KNIGHT, 2004, p.11; DE WIT *et al.* 2015, p. 38, tradução nossa)¹.

E este movimento, no século XXI, impulsiona a educação superior para um maior envolvimento internacional. Altbach (2004) e Altbach, Knight (2007) acrescentam que o capital mundial investiu pesadamente em indústrias do conhecimento em todo o mundo, incluindo ensino superior. O que refletiu no surgimento de sociedades do conhecimento, advindas da necessidade de pessoal altamente qualificado e com conhecimento necessário

¹ Termo mais comum para explicação sobre ‘internacionalização da educação superior’, contudo, a tese traz outros autores e demais definições no seu decorrer.

para economia crescer, e por fim sustentam o ciclo dos elementos pertencentes à globalização e fundamentam as análises para as conjunturas seguintes.

Com a intensificação da globalização econômica, existe uma preocupação com a educação de nível superior, a qual se fundamenta em documentos de políticas educacionais nacionais, como diretrizes, programas, projetos de lei, entre outros. O ambiente educacional é influenciado por organismos internacionais que atuam no âmbito das políticas sociais, especialmente da educação, como Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e a Cultura (Unesco), Banco Mundial, Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

Essa última organização (OCDE), traz influência e proporciona um viés positivista na perspectiva teórica do tema ‘internacionalização da educação superior’. Ademais, devido aos profissionais da área da educação superior internacional (*‘practitioners’*)² que induz a pesquisa para a consecução de objetivos práticos, conforme Proctor e Humbley (2018) e Leal (2020).

Esse é o contexto no qual as universidades estão inseridas, local no qual, de um lado recebe as pressões da globalização e do mercado, assim são criadas as políticas educacionais. Por outro lado, deve ofertar conhecimento e permitir a preparação do futuro profissional. Para fins de desenvolvimento desta tese, manifestado aqui o desejo de conhecer e compreender, as ações estratégicas universitárias, implementadas integralmente e institucionalmente, em internacionalização da educação superior. De acordo com a necessidade de estar inserida na dimensão global das inter-relações entre os países, e ofertar a internacionalização integral para toda comunidade universitária.

A internacionalização, bem incondicional, é promovida por discursos políticos e institucionais, com amplitude local, regional ou global. A integralização do fenômeno compreende sete áreas focos: transferência de conhecimento; mobilidade; cooperação internacional; pesquisa internacional; semelhança internacional (globalização); reputação internacional (universidade de classe mundial) e, por último, políticas, estratégias e gestão administrativa (KEHM; TEICHLER, 2007; MORLEY *et al.*, 2018; LEAL, 2020; TEICHLER, 2023).

A literatura em administração estratégica é vasta, segundo Mintzberg (2000), e demais áreas aportam contribuições importantes para compreensão do processo da estratégia.

² São os profissionais praticantes da área de educação superior internacional (PROCTOR, 2018).

Em consonância com o autor, o estudo sobre o tema das estratégias de internacionalização se adapta melhor à área de administração. Ainda no estudo do autor, pode-se dizer que a estratégia é um plano ou equivalente a curso de ação para o futuro, ou seja, um padrão de comportamento ao longo do tempo.

Dessa forma, o escopo desta pesquisa³ apresenta alguns trabalhos que utilizaram de diversas abordagens como; de Uppsala, *Total Quality Management (TQM)*, *Balanced Scorecard (BSB)*, *Process Approach*, *Reactive and Proactive Model*, análise SWOT (*Strengths* - forças, *Weaknesses* - fraquezas, *Opportunities* - oportunidades e *Threats* – ameaças), *Strategic Map* e *Joint International Partners Survey (JIPS)*. Após este levantamento, em confronto com a teoria, houve a escolha mais apropriada de modelos que possam proporcionar análise ampla sobre as ações de internacionalização.

A escolha dos modelos de *Organizational and Programmatic Strategies* e de *Comprehensive Internationalization (CI)*, foi devido os seus conteúdos alcançarem uma inclusiva liderança institucional (gestão universitária) e comunidade acadêmica (docente, discentes e técnicos administrativos). Outrossim, os modelos foram selecionados ao se verificar uma lacuna na literatura, devido não encontrarem estudos que se utilizam concomitantemente de ambos os modelos, para análise a das estratégias de internacionalização da educação superior, ou seja, de universidades em contextos diversificados.

A pesquisa global das Associação Internacional de Universidades (IAU), em sua quinta edição em 2019, indicou que a internacionalização é definida como missão em 91% das 907 universidades pesquisadas em 126 países (MARINONI, 2019, 2024). Sendo assim, os modelos de estratégias organizacionais e programáticas de Knight (2004) servem de base para investigar as atividades práticas do processo de internacionalização das universidades estudadas. Após esse levantamento, foi realizada uma comparação e adequação desses modelos estratégicos com as seis áreas do modelo *comprehensive internationalization*, trazido por Hudzki (2011) e ACE⁴ (2022), para assim resultar no marco teórico desta tese, que irá posteriormente fundamentar as análises empíricas a serem realizadas.

³ No estado de conhecimento houve a coleta dos trabalhos, os quais utilizaram abordagens administrativas para tratar das estratégias de internacionalização da educação superior. As abordagens relevantes com o tema estudado são brevemente mencionadas aqui e o conteúdo é mais bem desenvolvido no item 2.3.1 do capítulo 2.

⁴ O *American Council on Education (ACE)* - Conselho Americano de Educação está comprometida em ajudar as universidades – e seus graduados – a ter sucesso no mundo globalizado do século XXI. A pesquisa e os programas de internacionalização da ACE são sustentados pelo *ACE Model for Comprehensive Internationalization*, que é composto por seis áreas-alvo interconectadas para iniciativas institucionais, políticas e programas.

Os modelos de estratégias organizacionais ajudam a desvendar as ações relacionadas à rotina dos processos administrativos, divididas em governança, serviços, operações e recursos humanos. Diferente das programáticas que se relacionam com atividades referente à internacionalização para desenvolvimento de ensino e pesquisa, divididas em programas acadêmicos, pesquisa e colaboração acadêmica, relações exteriores e atividades extracurriculares.

O modelo *comprehensive internationalization* complementa o das estratégias citadas, no sentido que há o compromisso de promover um engajamento global, sustentável e justo, cuja mentalidade é voltada para o crescimento organizacional. Ele é definido por esta estratégica e coordenada políticas, programas, iniciativas e indivíduos para tornar as universidades mais orientadas globalmente e conectadas internacionalmente. Por esta razão que esta pesquisa articula os modelos e traz uma síntese.

Dessa forma, o *comprehensive internationalization* enquadra a internacionalização como um processo contínuo e não como uma meta estática. Para esse fim, reconhece que todos os constituintes da universidade – alunos, professores e funcionários – são aprendizes e são fundamentais para a transformação equitativa e intercultural da instituição por meio das seis áreas: (1) Compromisso e política institucional; (2) Liderança administrativa, estrutura e apoio ao pessoal (*staff*); (3) Currículo e resultados da aprendizagem; (4) Práticas e políticas do corpo docente; (5) Mobilidade estudantil; (6) Colaboração e parcerias (RUDZKI, 2011; AERDEN, 2014; STALLIVIERI; VIANNA, 2020; ACE, 2022).

Devido a amplitude de oferta da educação superior, este trabalho abrange o conceito de Instituições de Ensino Superior (IES), contudo a coleta de dados ocorre nas universidades públicas de nível nacional e internacional, a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) no Brasil e a Universität Kassel (UniKassel) na Alemanha, respectivamente. A metodologia proposta aqui é uma pesquisa de estudo de caso, uma vez que a escolha das universidades, do contexto nacional e internacional em continentes diferentes, amplifica a gama de possibilidade de resultados a serem encontrados.

O intuito é captar o movimento das tendências globais e suas manifestações locais, no que se refere às estratégias de internacionalização. Fundamenta-se pela compreensão de que este *corpus* (teórico-empírico) constitui-se como hipótese de demonstração, de que no Brasil não há uma política clara de internacionalização pelo governo federal. Enquanto, na Alemanha a política pública de internacionalização já está consolidada.

Este estudo revela seu significado ao investigar, por meio dos modelos mencionados, as estratégias de internacionalização das universidades públicas brasileira e alemã. A compreensão dos processos de internacionalização na prática, de ambas as universidades líderes neste ponto, mas em contextos tão diversificados, possibilita visualizar resultados que possam propor o aporte de um novo modelo - resultado da união dos dois mencionados. A aplicação prática do modelo resultante desta proposta, pode permitir não só a contribuição teórica, mas empírica para universidades de qualquer país. Ciente da particularidade de cada universidade, contexto, localização, recursos, entre outros. Outrossim, o fato de trazer aqui a investigação em contextos tão peculiares e divergentes, pode proporcionar esta intimizada proposta.

1.2 QUESTÃO NORTEADORA, OBJETO E OBJETIVOS

Na concepção de Teichler (2013), o ensino superior teve por muito tempo um enfoque predominantemente nacional e institucional. Perspectivas comparativas são importantes para desconstruir a perspectiva muitas vezes nacional de raciocínio causal, para comprovar referências e teorias, para abrir o horizonte para possíveis reformas e para a análise da crescente internacionalidade da educação superior.

No entanto, muitos fatores práticos tornam essa pesquisa comparada vulnerável devido ao financiamento descentralizado, as composições dos países participantes, dificuldades de definição conceitual e metodológica, consenso entre as equipes de pesquisa de vários países. Além disso, muitas vezes os dados são apresentados em todos os países sem explicações suficientes do respectivo contexto. A pesquisa comparativa sobre a educação superior, portanto, muitas vezes não cumpre as esperanças iniciais, mas obviamente é uma abordagem tão importante que os esforços são indispensáveis para lidar com a condições desafiadoras (TEICHLER, 2013).

Ressalta-se que o problema detectado nessa pesquisa pretende analisar, se as universidades selecionadas aplicam as seis métricas efetivas do modelo da *comprehensive internationalization*, no seu processo de internacionalização. Dessa forma, esta pesquisa analisou *in loco* no período de novembro 2022 até setembro de 2023, o engajamento da internacionalização de forma integral ou satisfatória, porque só com pesquisa documental não é possível verificar.

Dada a importância de se compreender as estratégias do processo, com o objetivo de

poder colaborar por uma internacionalização mais abrangente, segue-se a questão fundamental do estudo: *Mediante o processo de internacionalização promovido pelas universidades públicas brasileira (UFSC) e alemã (UniKassel), quais os requisitos das estratégias organizacionais e programáticas e do modelo conceitual *comprehensive internationalization* elas atendem?*

1.2.1 Objetivo geral

Parte-se do princípio de que uma das principais missões da universidade é a internacionalização da educação superior. Em consonância com esta informação, o objetivo geral deste projeto é analisar as estratégias do processo de internacionalização nas universidades estudadas – UFSC e UniKassel, mediante a junção dos modelos estratégicos organizacionais e programáticos e do *comprehensive internationalization*. Para atender a esse objetivo, deve-se atingir os seguintes objetivos específicos:

1.2.2 Objetivos específicos

1. Descrever os processos de internacionalização da educação superior brasileira e alemã;
2. Investigar as estratégias do processo de internacionalização nas universidades estudadas, UFSC no Brasil e UniKassel na Alemanha, dados coletados nos anos de 2022 e 2023;
3. Analisar as ações do processo de internacionalização das universidades estudadas, baseados nos modelos do *comprehensive internationalization* e das estratégias organizacionais e programáticas;
4. Propor um portfólio do modelo de ações estratégicas de internacionalização universitária, a partir da análise de conteúdo dos dados coletados nas universidades brasileira e alemã.

1.3 JUSTIFICATIVA E ORIGINALIDADE DO ESTUDO

O estudo justifica-se pelo processo de internacionalização estar vinculado à crescente importância da universidade no fortalecimento das economias nacionais e no desenvolvimento tecnológico e científico, bem como de suas relações internacionais que criam diretrizes para as políticas de internacionalização acadêmica como mecanismo essencial, não somente para

formação de discentes e docentes, como também para a busca de solução para impasses educacionais (KRAWCZYK, 2008; SANTOS, 2016; STALLIVIERI, 2017).

Claramente a relevância social e institucional deste estudo demonstra que as universidades devem definir uma política interna bem direcionada para estabelecer uma conexão congruente com seu ambiente. Devem se tornar o parâmetro de monitoração das tendências científicas, industriais e tecnológicas. E a pesquisa se intitula como elemento chave para o desenvolvimento do país (RODRIGUES; TONTINI, 2007; MARINONI; DE WIT, 2019).

A internacionalização é um dos temas prioritários da política de ensino superior em todo o mundo desde a década de 1990, ao longo de ensino e aprendizagem, governança e gestão, resultados de pesquisa, além de ser apontada como um valor universal do conhecimento e formação, e de ser uma expressão voltada para a tendência em oferecer experiências internacionais aos seus cidadãos, que é um dever das universidades, através da gestão do sistema de cooperação interinstitucional solidificado e fortalecido (TEICHLER, 2023). Sendo assim, verifica-se que há relevância acadêmica e social para o estudo proposto, de modo a ajudar as universidades no cumprimento de suas responsabilidades.

A consolidação de estratégias claras, como; viabilidade e integração da comunidade estrangeira; facilidade no estabelecimento da rede de professores no mundo; recursos financeiros e humanos disponíveis e focados nesta política pública; diminuição das barreiras linguísticas; sensibilização da comunidade acadêmica; fomento de oportunidades de mobilidade; formação de parcerias, convênios e programas de cooperação; expansão de oportunidades de trabalhos para egressos; incentivo à cultura solidária institucional; apoio necessário ao desenvolvimento do ensino, da pesquisa e extensão⁵ e por último a avaliação das ações de cooperação (STALLIVIERI, 2017; PESSONI, 2018; CARVALHO; ARAÚJO, 2020).

Segundo Duarte *et al.* (2012), a globalização econômica, política e cultural atrai contribuições para investimentos, comércio, conhecimento, tecnologia, ideia e gente entre os países; portanto, há maior visibilidade e foco para a internacionalização das IES, por meio do interesse dos acadêmicos e do governo. O processo enfatiza a importância de estudos novos

⁵ Essas três atividades específicas são desenvolvidas pela universidade, de modo articuladas entre si e prioritariamente devido diversas circunstâncias histórico-sociais as quais são impostas (SEVERINO, 2013). A quarta missão da universidade seria a Internacionalização universitária na sociedade do conhecimento (PEREIRA; HEINZLE, 2017).

que ganhem notoriedade e visibilidade para a realidade contemporânea, no que abrange as estratégias de internacionalização e aponta lacuna teórica⁶ nos exemplos práticos pesquisados e que podem trazer avanço teórico para o contexto de internacionalização da educação superior.

A internacionalização na educação superior, conforme defini Marinoni (2019), é um fenômeno importante e de grande interesse, não somente para a comunidade global de ensino superior, outrossim, é um processo intencional desenvolvido por IES no qual suas implicações vão além do domínio da educação superior e afetam a sociedade em geral. Nessa linha, o autor ressalta que a internacionalização é uma das quatro prioridades estratégicas da Associação Internacional de Universidades (IAU), e seu objetivo é promover a internacionalização inclusiva, justa e ética, dessa forma. A IAU busca promover para melhorar a qualidade do ensino e aprendizagem, pesquisa e serviço à sociedade para toda comunidade acadêmica. O contexto do autor citado conflui para a relevância social da pesquisa.

Outro fato que mostra a importância da internacionalização são os dados apresentados por Marinoni (2019, 2024), na quinta pesquisa global da IAU baseada na resposta de 907 IES em 126 países em todo o mundo. A pesquisa indica que dois terços dos entrevistados considera a internacionalização com grau de alta relevância, um quarto considera nível médio e um percentual muito baixo, apenas 5%, indica com pouca ou nenhuma importância à liderança das IES. Apresenta-se aqui, destarte a relevância institucional e acadêmica.

A UNESCO (1998) já mencionava que as instituições de ensino, principalmente de nível superior, deveriam começar a repensar suas estruturas acadêmicas, linguísticas, culturais e administrativas e se preparar para o fortalecimento das tendências de internacionalização. Por meio da cooperação internacional, as instituições promovem a internacionalização do campus visando o reconhecimento e visibilidade internacional, atraindo professores e pesquisadores renomados.

As ações cooperativas resultam de movimentos globais e principalmente da mobilidade de pessoas, porém, não há uma frequência ordenada e sistemática. Para esse fim, é iminente o levantamento de atividades que possam diagnosticar a posição de internacionalização das instituições a serem avaliadas (STALLIVIERI, 2017). Opções de projetos, como programas de apoio educacional, são exemplos de intervenções para o avanço da gestão da internacionalização por meio do levantamento das práticas das universidades de referência.

⁶ Apontada no item 1.4 no Estado de Conhecimento.

O cumprimento dos requisitos dos *rankings* atrai os melhores bolsistas e consequentemente prêmios Nobel, por este motivo, justifica-se a tendência das IES em se internacionalizarem por meio de planos estratégicos, para atingir os níveis desses sistemas de classificação nacionais e internacionais. As principais ferramentas, sendo três *rankings* internacionais: *Academic Rankings of World Universities* (ARWU), *World University Rankings* (QeS) e *Times Higher Education World University Rankings* (THE). Cada *ranking* adota sua metodologia e classifica as universidades de acordo com seus critérios, tendo sido incluído o item “internacionalização” (LEAL; STALLIVIERI; MORAES, 2018; CARVALHO; ARAÚJO, 2020).

O sistema de ensino superior brasileiro é bem avaliado. As principais universidades são mencionadas nas classificações internacionais acima. A pandemia, no entanto, evidenciou algumas de suas falhas atuais. Três lacunas significativas precisam ser consideradas: a lacuna digital, a lacuna linguística e a fragilidade de suas parcerias de cooperação internacional (STALLIVIERI, 2020). A solução para essa vulnerabilidade é haver mais estudos sobre o tema e consequente implementação nas IES brasileiras.

Já a internacionalização alemã possui característica multifacetada, na literatura de Teichler (2017), ele menciona que no caso da mobilidade há assistência à países emergentes. Essa assistência se refere a custos e financiamento estudantil, como bolsas de estudo, taxas modestas/sem taxas e bom apoio financeiro para desfavorecidos, ligações regionais (por exemplo, países nórdicos e países de língua alemã). Apesar de todas as diferenças, há possibilidades de cooperação e mobilidade em igualdade de condições entre muitos países europeus e IES menos favorecidas.

Estudos anteriores, na literatura de Proctor (2016 e 2018), mostraram que a pesquisa em educação internacional está concentrada em um pequeno número de países e em uma gama restrita de tópicos. Por exemplo, está predominantemente focada no mundo anglófono e se concentra em torno de estudantes e suas mobilidades. O autor cita que de uma perspectiva geográfica, a análise demonstrou que os seis países ou regiões mais populares para investigações foram Austrália, Estados Unidos, Reino Unido, China, Europa e Canadá⁷. Pouco menos de 10% da pesquisa, durante esse mesmo período, foi centrada na África, Oriente Médio, América Latina e o Caribe em conjunto.

Nesse contexto, de Wit *et al.* (2013) mencionam que educadores internacionais usam

⁷ Não há a citação da Alemanha, associado ao fato de não fazer parte do mundo anglófono, apesar de estar localizada na Europa.

descobertas derivadas de educação comparada para compreender melhor os processos educacionais que examinam, e, assim, aumentar sua capacidade de fazer políticas relacionadas a programas como aqueles associados ao intercâmbio e compreensão internacional. Diante do exposto, este trabalho revela seu fundamento no propósito de aprender pelo contraste, e assim poder compreender melhor as estratégias de internacionalização das IES estudadas.

Em síntese, o tema estudado apresenta conceitos relevantes que permitiram viabilizar a pesquisa, através do ponto em comum que duas universidades são líderes em internacionalização⁸. A metodologia proposta visa investigar os objetivos traçados, de forma a contribuir com as instituições envolvidas. Alusão ao fato de que o intuito da pesquisa é estudo de caso⁹, visto que as IES do Norte não podem ser associadas as do Sul. Tampouco, comparadas dado o seu posicionamento altamente desigual no panorama de educação superior global, conforme os autores Lima e Maranhão (2009).

O que se propõe é trazer luz para ambos os processos de internacionalização da educação superior, outrossim a todo contexto universitário. Ademais, Teichler (2013) considera que abordagem comparativa está fadada ao fracasso, mas pode ser uma falha instrutiva. O grande desafio aqui proposto foi buscar a essência do fenômeno na prática, aquilo que está por detrás da teoria, trazer luz para a realidade em contextos diferentes.

As citações de indícios para originalidade da pesquisa, traz-se o estudo de Kosmützky e Krücken (2015), destaca que os estudos de internacionalização da educação superior não são necessariamente comparativos internacionalmente. Portanto, não fazem parte do crescimento do número de projetos e publicações que são considerados comparativos internacionais. Os autores ressaltam que estudos de um único país complementam estudos comparativos, porque mostram como questões, tendências e desenvolvimentos que em um país pode contribuir para entender a situação em outro.

Este estudo traz os tipos latentes de orientações espaciais: locais e cosmopolitas. Cosmopolitas são indivíduos com ampla experiência e foco em diferentes países, os locais são indivíduos com profunda experiência em seu próprio país. Considerando que os cosmopolitas imediatamente captam e traduzem tendências internacionais para a educação superior, e iniciam comparações internacionais. Por outro lado, há os locais que geralmente dedicam suas pesquisas ao contexto nacional (KOSMÜTZKY; KRÜCKEN, 2015).

⁸ As características de cada universidade seguem no próximo item 1.3.1.

⁹ As explicações estão na parte metodológica.

Os estudos locais também pegam tendências internacionais na educação superior, mas são mais propensas a traduzi-las em projetos de pesquisa e, assim, estudar, por exemplo, a internacionalização de universidades em uma perspectiva alemã. Em geral, a pesquisa comparativa internacional é genuinamente mais complexa em sua natureza, do que pesquisa de base nacional e na Europa. As atividades políticas supranacionais desempenharam um papel importante para aumentar a interesse em pesquisas comparativas (KOSMÜTZKY; KRÜCKEN, 2015).

Nesse contexto, Hudzik (2011, 2015) e de Wit *et al.* (2015) trazem *comprehensive internationalization* que é um compromisso, confirmado pela ação, de infundir perspectivas internacionais e comparativas em todas as missões de ensino, pesquisa e serviço do ensino superior. Destarte, o autor alude para a cidadania global é uma atitude em relação aos outros e ao mundo, sustentado por cosmopolitismo moral e transformador de valores liberais - como tolerância, respeito e responsabilidade por si mesmo, pelos outros e pelo planeta - uma mentalidade para um pensamento maduro, crítico, ético e interconectado (DE WIT *et al.*, 2015; HUDZIK, 2015).

Neste estudo opta-se por manter o nome em inglês do modelo do *comprehensive internationalization*. Contudo, em algumas literaturas a tradução é internacionalização abrangente, isto quer dizer que não há uma tradução literal para o português – o que não ocorre com os modelos estratégicos de Knight. Assim, a nomenclatura do estudo aqui mantém *comprehensive internationalization*, fica equiparada internacionalmente e não há o risco de perder seu significado raiz.

As citações ajudam a verificarmos os pontos a serem trabalhados nesta tese, assim como a oportunidade de desenvolvimento do tema, principalmente na junção dos contextos nacional e internacional. Além do que, o ambiente propício para desvendar os modelos das estratégicas organizacionais e programáticas de Knight (2004), por universos distintos e complementares, com as seis áreas do modelo do *comprehensive internationalization*.

Esta investigação também possui caráter original¹⁰, após a elaboração do estado do conhecimento no contexto internacional, outrossim no contexto nacional, ficou constatado que há a lacuna literária sobre as estratégias organizacionais e programáticas para internacionalização da educação superior, e dentro do contexto Brasil e Alemanha.

¹⁰ O requisito novidade é confirmado na pesquisa descrita no item 1.4 O Estado de Conhecimento.

De acordo com Roesch (2005), a apresentação de justificativas quanto à oportunidade é inserida neste contexto, o de não haver intenção de realizar dado estudo, mas que se faz oportuno devido a um outro fator determinante. Por fim, a originalidade do estudo se justifica, e a oportunidade da lacuna empírica se apresenta com a pesquisadora permear em ambos os contextos pesquisados – nacional e internacional. O que permite verificar na prática como os processos e ações ocorrem.

A viabilidade da pesquisa se dá pela autoridade proporcionada como pesquisadora, uma vez que o sujeito da pesquisa é aluna de doutorado na UFSC e realiza doutorado sanduíche pela Capes (PDSE) na UniKassel. Ademais, há a facilidade no acesso aos dados, há interesse das partes envolvidas em colaborar¹¹ e os dados estão disponíveis para serem coletados, o que são requisitos mencionados por Roesch (2005).

A oportunidade de tratar as estratégias de internacionalização da educação superior contribui para o desenvolvimento das IES e para comunidade acadêmica como um todo. A relevância se faz mediante a globalização ter tornado a internacionalização obrigatória, no cumprimento da missão das IES e atingir seus objetivos globais.

Ao identificar as estratégias de internacionalização nas universidades mencionadas, significa a possibilidade de entender como ocorre o fenômeno nos contextos nacional e internacional. Essa perspectiva amplia os horizontes de visualização dos processos, e a divisão em estratégias programáticas e organizacionais de Knight (2004) permite sua análise para o próximo e último objetivo que é a apresentação dos dados coletados em ambas as instituições.

Por fim, a tese, se justifica e revela seu significado que visa contribuir para o processo de internacionalização das instituições de ensino superior brasileiras. Este estudo possui a intenção de analisar as estratégias de internacionalização da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) no Brasil - devido sua influência e representatividade no país – e da Universidade de Kassel (UniKassel) na Alemanha, devido seu potencial de inserção no cenário internacional.

Ademais, há o fato de as literaturas nacional e internacional sobre internacionalização não contemplaram o objetivo deste estudo. Sendo assim, **a tese a ser defendida nesta pesquisa é a de que: as estratégias organizacionais e programáticas de internacionalização da educação superior, juntamente com o modelo do *Comprehensive***

¹¹ A pesquisadora recebeu uma carta convite do professor George Krücken da UniKassel, confirmando o interesse, disponibilidade e acesso aos dados a serem coletados, de acordo estudo proposto.

Internationalization, a serem analisados nas universidades estudadas, contribuem para o contexto teórico-empírico nacional e internacional.

Portanto, para responder à pergunta de pesquisa e seus objetivos, vinculados à tese explicitada, este estudo de abordagem qualitativa, entrevistas semiestruturadas, observação não participante e pesquisa documental. O tratamento das evidências encontradas foi por análise de conteúdo. A seguir, segue as universidades pesquisadas e no último item, há a estrutura do trabalho.

1.3.1 Universidades pesquisadas

Sendo as universidades, o local em que a coleta de dados das ‘estratégias de internacionalização’, ocorre e nesta tese explorados o processo de ‘internacionalização da educação superior’ no contexto da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) no Brasil e da Universidade de Kassel (UniKassel) na Alemanha.

A UFSC é uma universidade federal brasileira, criada por meio da Lei n.º 3849 de 18 de dezembro de 1960, com sua central em Florianópolis, e seus cinco *campi* nas cidades de Araranguá, Blumenau, Curitiba e Joinville (UFSC, 2022). Com uma história de 60 anos, a UFSC (2022), possui a missão de produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico e nesse intuito oferece diversas atividades de ensino, pesquisa, extensão e inovação. Sua comunidade universitária são mais de 5.600 servidores e mais de 40 mil matriculados em 120 cursos de graduação e pós-graduação (UFSC, 2022).

A UFSC se apresenta como um ambiente propício de pesquisa, devido não só o acesso privilegiado aos dados e aos indivíduos da instituição¹². Contudo, há fatores da relevância da escolha pela UFSC, por exemplo, ela está ranqueada na 11^a no *THE*¹³ da América Latina edição de 2021 e que um dos itens avaliados é sua perspectiva internacional, é considerada também a quinta melhor instituição federal brasileira, destacando-se nos indicadores de ensino, pesquisa e citações (SINTER, 2022b).

Evidências dos destaques da UFSC para a área de produção e publicações deste tema de tese, além de sua classificação na área de conhecimento de humanidade, no mesmo sentido

¹² A pesquisadora é aluna do doutorado em Administração (PPGAdm) na UFSC desde 2020. Fato este que facilita a obtenção e acesso aos dados disponíveis, devido a inserção do ambiente de estudo e pesquisa.

¹³ *Times Higher Education* é um dos três *rankings* internacionais mais relevantes, conforme apresentado na justificativa.

e que justifica a relevância da escolha do local de pesquisa. Neste sentido, a A Quacquarelli Symonds (QS)¹⁴ lança a sua 12ª edição do *QS World University Rankings by Subject*: uma análise comparativa independente sobre o desempenho de 1.543 instituições, em relação a 51 cursos das 5 grandes áreas do conhecimento. A UFSC foi classificada em 3 das 5 áreas do conhecimento, entre elas Artes e humanidades.

A UFSC teve destaque em relação a produtividade e impacto das publicações, a UFSC recebeu uma pontuação de 80,8 para Estudos de Negócios & Gestão – é o curso com a pontuação mais alta para este indicador (SINTER, 2022c). Evidências dos destaques da UFSC para a área de produção e publicações deste tema de tese, além de sua classificação na área de conhecimento de humanidade, no mesmo sentido e que justifica a relevância da escolha do local de pesquisa.

Classificada como a oitava melhor universidade federal brasileira no item de internacionalização e a sétima melhor do país, considera-se as instituições públicas e privadas do Brasil, de acordo com o Ranking Universitário Folha (RUF) de 2019. Ademais, a UFSC está em 10º lugar em citações internacionais por docente (RUF, 2019). O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFSC (2020-2024) define a internacionalização como um de seus valores como área transversal que se relaciona entre as sete áreas de sua atuação acadêmica (UFSC, 2022a).

A UniKassel situada no estado de Hessen na Alemanha, conforme Kassel (2022), celebrou seu 50º aniversário em 2021. A Universidade tem sido vista principalmente como uma instituição jovem, com cinco décadas de desenvolvimento. A universidade abrangente da década de 1970 amadureceu e, ao mesmo tempo, tem permanecido dinâmica, diversa e curiosa. É bem-sucedida em pesquisa, ensino e transferência de conhecimento, e está impulsiona inovação em muitos campos sob o lema ‘hoje por amanhã’.

A universidade possui uma central, dois *campi*, uma faculdade de ciências agrícolas e um centro de ensino de agricultura ecológica, esses dois últimos ficam próximos a cidade de Kassel. Ela possui uma escola de arte e *design*, um centro esportivo, uma biblioteca universitária. Sua comunidade universitária, de acordo com Kassel (2022a), possui aproximadamente 25.000 alunos e 1.800 bolsistas, 3.276 estudantes internacionais no semestre de inverno 2021/2022, o seu quadro de servidores há mais de 300 professores e a

¹⁴ *QS World University Rankings* é um dos três *rankings* internacionais mais relevantes, conforme apresentado na justificativa.

aproximadamente 2.900 funcionários. A UniKassel é uma das universidades de médio porte da Alemanha.

Ademais, a UniKassel foi escolhida devido ter um centro de estudos sobre assuntos internacionais de educação superior, o INCHER-Kassel. Sobre esse centro de estudos, há na literatura de Rumbley, Altbach e Reisberg (2012), a menção sobre organização fundada desde 1978. O centro possui estudantes de diferente países e continentes, o que torna o ambiente de pesquisa internacional e interdisciplinar (KASSEL, 2020).

A presença do Professor Dr. George Krücken¹⁵ - ele está envolvido em métodos e teorias de educação comparada – contempla o tema estudado. Outrossim, há o acompanhamento do Professor Dr. Ulrich Teichler, o qual é considerado o fundador da pesquisa em educação superior na Alemanha, segundo Teichler (2022). Além de influenciador em pesquisas sobre internacionalização, foi o fundador da INCHER-Kassel (TEICHLER, 2022).

A internacionalização reestrutura as posições das universidades e como consequência, suas respostas à internacionalização diferem em estratégia, reputação, missão e recursos. Dessa forma, a relevância institucional, acadêmica e científica conflui para a escolha de ambas as universidades para pesquisa e coleta de dados. Apesar de serem oriundas de diferentes contextos e diferentes aspectos. Em suma, ambas as universidades foram escolhidas pelo seu potencial de contribuição teórico-empírico. Além disso, há notabilidade em internacionalização, a UFSC por se destacar entre uma das melhores do Brasil no item de internacionalização no *Ranking* da Folha e a UniKassel por ser pioneira em possuir um centro de internacionalização. Elas podem servir como direcionamento e ajudar a estabelecer a comparação.

1.4 O ESTADO DO CONHECIMENTO

Nesta seção, há a descrição do levantamento dos periódicos, os quais têm como objeto de estudo as ‘estratégias de internacionalização da educação superior’. De acordo com Morosini (2015, p. 102), esta reflexão “é identificação, registro, categorização que levem à reflexão e síntese sobre a produção científica de uma determinada área, em um determinado

¹⁵ Professor orientador do doutorado sanduíche na UniKassel.

espaço de tempo, ao agregar periódicos, teses, dissertações e livros sobre uma temática específica”.

O “Estado da Arte”, para Romanowsky e Ens (2006) possui por objetivo acompanhar a evolução do conhecimento científico durante determinado período. As autoras De Vasconcellos, Da Silva e De Souza (2020) abordam que seu significado ultrapassa o mapeamento das produções científicas em diferentes campos do conhecimento, épocas e territórios. Essa metodologia de caráter inventariante e descritiva busca conhecer em que condições as publicações têm sido produzidas. Por outro lado, elas mencionam o “Estado do Conhecimento” como uma metodologia mais restrita. Por esta razão, a escolha dessa última nomenclatura para melhor adequação ao estudo demonstrado na sequência.

O estado do conhecimento, conforme Morosini, do Nascimento e de Nez (2021), estruturou-se nas fases metodológicas especificadas: escolha das fontes de produção científica internacional aqui apresentada e a nacional¹⁶ - para melhor embasamento da pesquisa; seleção dos descritores de busca; leitura flutuante dos resumos apresentados nos bancos de dados; seleção e identificação e seleção de fontes que constituem a bibliografia sistematizada e organização por categorias. Esta foi a sequência utilizada e mencionada por Morosini, do Nascimento e de Nez (2021) e que a partir das considerações acerca do campo e do tema de pesquisa, culminaram para a delimitação e escolha dos caminhos a serem utilizados nesta tese.

Este levantamento, cuja função consiste em identificar a exploração do tema no Brasil e no mundo, com objetivo de mapear essas produções para analisar o escopo que a temática desempenha no cenário acadêmico atual e em níveis global, regional e institucional. Nesta etapa de elaboração do estado do conhecimento, realizou-se buscas em relatório de pesquisas, que apresentam a temática estudada, com espaço temporal pré-definido dos últimos 10 (dez) anos, (2012 a 2021), buscando trazer discussões mais atuais sobre o tema. O objeto de estudo é representado pelos periódicos das áreas de Ciências Sociais Aplicadas e de Humanidades. As buscas foram por materiais científicos indexados na base de dados *Web of Science (WoS)*. Esse tipo de pesquisa consiste na coleta, por meio de critérios de triagem, do tema ou conteúdo a ser investigado (LAKATOS e MARCONI, 2010).

¹⁶ Foi feito um estudo nas plataformas brasileiras Capes, Oasisbr e BDTD, no período de 2010 até 2019. A princípio surgiram 287 trabalhos, dos quais 22 foram considerados condizente com o foco da pesquisa. Esse trabalho foi apresentado na Anpae (Associação Nacional de Política e Administração da Educação) em 2021 (CARVALHO, BRITO; 2021).

Quadro 1 - Resumo metodológico do estado do conhecimento do tema de tese

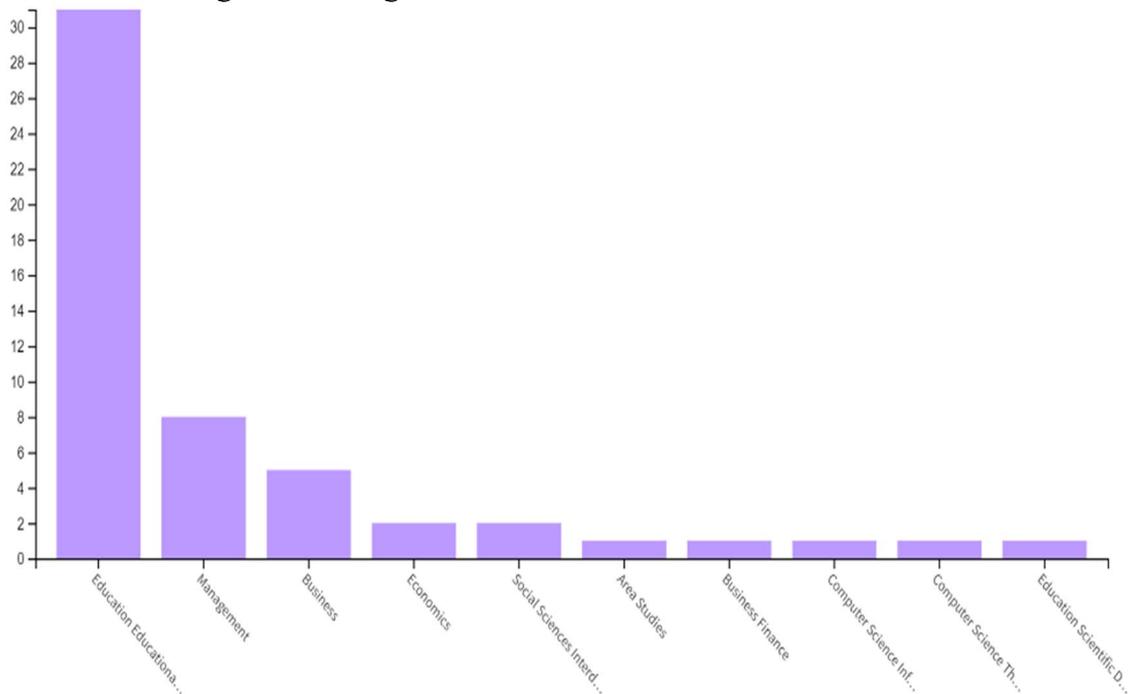
QUADRO METODOLÓGICO	
Tema	ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR
Área de estudo	Todas.
Idioma	Todos.
Período	01/jan/2012 até 31/12/2021.
Descritores nos títulos e palavras-chaves	1) <i>Internationalization of higher education</i> ; 2) <i>Strategies</i> ; 3) <i>Strategy</i> .
Base de dados	1) <i>Web of Science (WoS)</i> .

Fonte: elaborado pela autora (2022).

A escolha da base de busca (*WoS*) foi em função de suas características de acesso aberto, pela disponibilidade de informação *online*, bem como, pela qualidade e confiabilidade atribuída às mesmas no cenário científico e acadêmico. Outrossim, pela relevância e amplitude, em termos de indexação de periódicos internacionais, que além dos próprios periódicos, conta com os resultados das bases *Scopus*, *ProQuest* e *Wiley* (CAPES, 2018).

Como critério de triagem inicial foi utilizado o procedimento de busca avançada do *WoS*, de forma que a seleção ficou restrita ao campo de títulos e palavras-chaves, além do período 2012 até 2021. Utilizou-se como base do processo de triagem os seguintes descritores contidos nos títulos e nas palavras-chaves, combinados entre si, serviram de base para o levantamento da produção bibliográfica sobre o tema estudado: 1) *internationalization of higher education*¹⁷; 2) *Strategies*; 3) *Strategy*. O total resultou em quantidade pequena de trabalhos, a busca avançada obteve um resultado bem aprimorado. Na sequência, foi feito o *download* dos metadados dos resultados, que foram analisados e estruturados com o auxílio da opção de análise de resultados do próprio *WoS*. Com essas ferramentas foi possível realizar a tabulação, organização e estruturação dos trabalhos, em tabelas e gráficos. Seguem dados na figura 1 abaixo:

¹⁷ Foi inserido o caractere (*) para poder aceitar ambos os formatos: *internationalization* e *internationalisation*.

Figura 1 - Categorias na *WoS* do estado do conhecimento

Fonte: *Web of Science* (2022).

O primeiro passo foi realizar a pesquisa conforme descrito, e a tabela 1 traz as disposições no decorrer dos anos.

Tabela 1 - Contagem das citações e publicações dos trabalhos nos respectivos anos

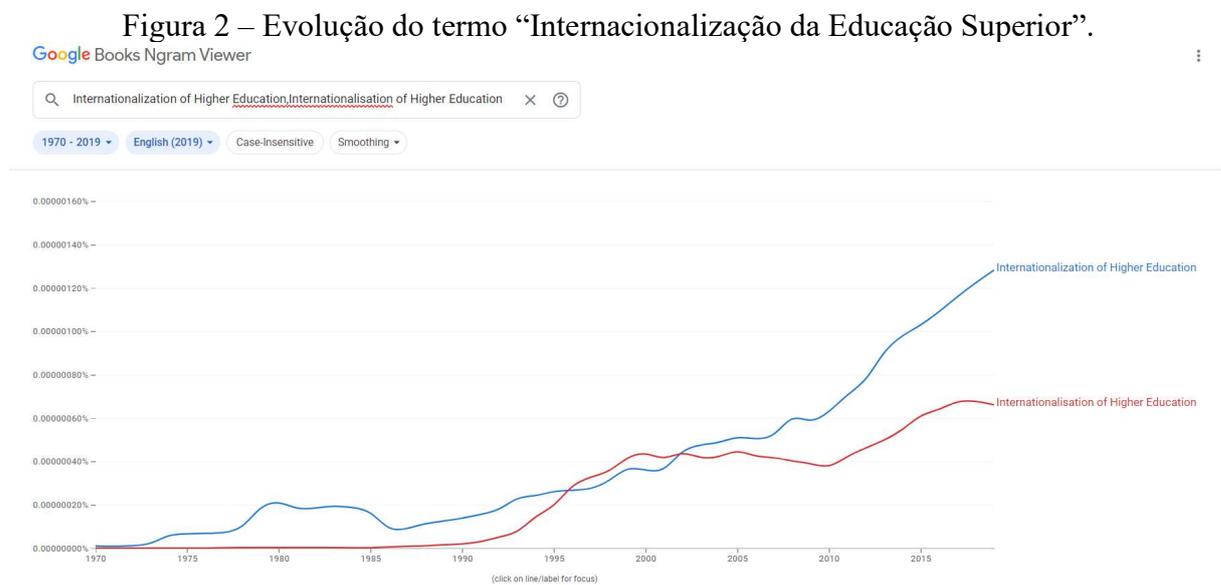
<i>Web of Science</i> /Ano	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Citações	0	1	2	2	0	3	10	18	30	24	90
Publicações	0	3	2	4	1	5	12	7	4	6	44

Fonte: elaborada pela autora.

A segunda etapa, logo após a seleção dos trabalhos apresentados, foi feita a leitura e *download* de todos os 44 trabalhos. O total selecionado serviu para a próxima etapa; a análise a fundo de cada trabalho. Na última etapa, logo após a leitura, houve a percepção que há poucos trabalhos que abordam a temática das estratégias para a internacionalização da educação superior. Foram descartados 3 trabalhos, um por não se referir ao tema, outro que não foi localizado nome e autor e um por ser em idioma turco (somente o resumo estava em inglês). Ademais, outros 14 trabalhos não foram obtidos na íntegra. Outros trabalhos foram utilizados em parte devido aos seguintes motivos: em um só havia análise de discursos estratégicos; em outro não eram mostradas as estratégias; 8 possuíam foco no estudante, ou sua mobilidade, ou sistema de aprendizado ou em idiomas. Em sua maioria, os 17 trabalhos publicados foram utilizados e possuem, de certa forma o foco para as estratégias de internacionalização da educação superior. Há ênfase na abordagem discursiva das estratégias

das universidades, a partir deste ponto foi possível traçar um perfil e definir as trajetórias de internacionalização, ao menos, em termos de difusão de conhecimento científico em nível internacional, adotadas por esses pesquisadores.

Para complementar a visibilidade do tema foi feita a busca no website *Google Books Ngram View* (2022). Neste site foi possível verificar que a partir da década de 1980 há o surgimento do tema “Internacionalização da Educação Superior”, e que uma frequência maior é atingida a partir de 2010, além de uma tendência de crescimento e conforme pode se observar pela figura 2:



Fonte: Google Books Ngram Viewer (2022).

Na pesquisa de Kosmützky e Krücken (2015), encontrou-se um aumento constante para os anos 2002-2011 - de uma participação de 2,9 a 20,5% na pesquisa internacional. Assim, eles concluem que há um crescimento na pesquisa sobre o ensino superior internacional, a internacionalização e a globalização de ensino superior, contudo isso não ocorre com a pesquisa comparativa internacional, de acordo com a métrica definida no estudo.

Outrossim, o estudo do conhecimento obtido nas bases nacionais aborda, em sua maioria, os temas sobre estudo de casos de universidades específicas; programas específicos (como programas da Capes) e temas gerais que abarcam as políticas educacionais e institucionais. Este estudo evidenciou a falta de uma pesquisa sobre internacionalização em universidade brasileira e alemã.

A busca na base de dados *Web of Science*, após a triagem, conforme os procedimentos metodológicos adotados, encontrou os 18 trabalhos internacionais que abordaram o fenômeno de estratégias de internacionalização a partir de 2013 até 2021. Os trabalhos foram utilizados no decorrer desta tese, e por fim, na última etapa os resultados foram analisados e interpretados como perspectiva teórica das diferentes abordagens das estratégias de internacionalização.

A bibliometria das referências utilizadas nos 18 trabalhos, trouxe os autores mais citados para o tema estudado são: Knight e de Wit (1995); Chauí (2003); Knight (2004, 2006 e 2008); Altbach e Knight (2007); Kehm e Teichler (2007); Gacel e Ávila, (2008); Gacel e Ávila, (2008); Peters *et al.* (2008); Lima e Maranhão (2009); de Wit *et al.* (2013); IAU (2014, 2019 e 2024); de Wit *et al.* (2015); Hudzki (2015); OECD (2015 e 2021); Stallivieri (2015, 2017 e 2020); Teichler (2015 e 2022) Proctor (2016); Proctor e Humbley (2018); Cotton *et al.* (2019); Marinoni e de Wit (2019); Vögtle (2019); Altbach e de Wit (2020); IAU (2021); IoC (2022)¹⁸.

Ademais Bedenlier, Kondakci e Zawacki-Richter (2018) realizaram uma pesquisa no conteúdo do *Journal of Studies in International Education (JSIE)*, sobre internacionalização, com a finalidade de descobrir o desenvolvimento e tendências na área. Os artigos mais citados no JSIE fornecem informações sobre a influência e divulgação da revista para a área de pesquisa em internacionalização. São elas: com 1.326 e 1.075 citações, respectivamente, os artigos de Altbach e Knight (2007) e Knight (2004)¹⁹, seguidos de perto por Deardorff (2006) com 938 citações (tabela 2).

Tabela 2 – Lista de autores sobre internacionalização no JSIE

Lista Autores na JSIE (1997-2016) ²⁰	Quantidade de artigos
Knight, J. (Canadá)	8
van der Wende, M. (Holanda)	7
Teichler, U. (Alemanha) ²¹	6
Huisman, J. (Reino Unido)	6
Huang, F. (Japão)	5
Marginson, S. (Austrália)	5
Leask, B. (Austrália)	4
Altbach, P. (Estados Unidos)	4
Wilkins, S. (Reino Unido)	4
Rauhvargers, A. (Letônia)	3

¹⁸ O levantamento teórico por categorias e respectivas referências são melhor abordadas no item 3.2.1 do capítulo 3 Procedimentos Metodológicos.

¹⁹ Ambos são referências para a construção desta tese.

²⁰ O artigo selecionou o mínimo de três publicações, incluindo artigos de autoria única ou múltipla.

²¹ O pesquisador Ulrich Teichler contribui para esta tese pelo doutorado sanduíche realizado na Alemanha.

Whitsed, C. (Austrália)	3
Nyland, C. (Reino Unido)	3
de Wit, H. (Holanda)	3
Stone, N. (Austrália)	3
Pritchard, R. (Reino Unido)	3
Volet, S. (Austrália)	3
Adams, T. (Austrália)	3
Naidoo, V. (Nova Zelândia)	3
Green, W. (Austrália)	3
Bergan, S. (França)	3
Wiers-Jenssen, J. (Noruega)	3

Fonte: Adaptado de Bedenlier, Kondakci e Zawacki-Richter, (2018)

Tais estudos evidenciam que seus temas contribuem para uma investigação de estudo de caso para as IES e de suas estratégias. O que motivou a pesquisa, foi devido a incipiência de trabalhos internacionais e nacionais acerca das estratégias que as universidades se utilizam e assim como, as referências trazidas. O propósito da tese está alinhado com a necessidade de levantar dados de internacionalização no contexto nacional e internacional, destarte para atingir os objetivos e atender a questão norteadora da pesquisa é feito o uso da análise de conteúdo para a coleta de dados em ambas as universidades.

Dessa forma, a lacuna foi evidenciada com base no estado do conhecimento apresentado, leituras sobre a produção científica no plano teórico e no empírico (teses e dissertações) foi obtido em estudo anterior feito nas bases brasileiras e mencionado na nota rodapé nº 16.

A sistematização e análise da produção científica sobre o tema nos últimos dez anos, auxiliou a escolha do tema e dos caminhos metodológicos a percorrer. Neste estudo, buscou-se o levantamento do presente tema e que se mostrou como uma tendência a ser estudada, contudo, com poucos estudos realizados até a então sobre as estratégias de internacionalização das universidades inseridas nos contextos brasileiro e alemão. Após a análise, tal fato indica a propensão e a oportunidade de pesquisa voltada para o levantamento dessas estratégias²².

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este projeto de tese está estruturado por meio de quatro capítulos. O primeiro traz a apresentação e contextualização do tema da internacionalização da educação superior. O qual

²² Considerar o estado de conhecimento de trabalhos internacionais, levantados e descritos nesta tese. Outrossim, o estado de conhecimento em base de dados brasileiras mencionado na nota anterior.

está relacionado ao estado do conhecimento, o que auxiliou na definição do tema pesquisado. Os elementos citados levam à questão de pesquisa, aos objetivos de estudo, à justificativa da investigação – a apresentação das IES a terem os seus dados coletados - e o projeto a ser defendido. Por fim, descreve-se um resumo dos métodos a serem utilizados no estudo. No segundo capítulo, são apresentados os arcabouços teóricos que sustentam esta pesquisa. A abordagem da ‘internacionalização da educação superior’, em seus conceitos teóricos, aparece na seção 2.1. Seguida pela ‘inserção da internacionalização da educação superior’, na seção 2.2, pela sua representação no contexto brasileiro e alemão. Na seção 2.3, procura-se os ‘modelos estratégicos da educação superior’, depois, passa-se à caracterização dos modelos de internacionalização e estratégicos. Por último, a seção 2.4, a qual finaliza com a síntese dos temas e seus respectivos autores utilizados. Ademais há dois quadros, o primeiro apresenta a como foi feita a construção da junção de ambos os modelos estratégicos utilizados, o segundo apresenta a junção a ser utilizada na parte de análise de resultados.

No terceiro capítulo, apresenta-se os procedimentos metodológicos. Na seção 3.1, há as definições metodológicas, a abordagem, o objeto e a estratégia de pesquisa. Na seção 3.2, há os métodos de pesquisa, dividido pelo levantamento teórico e coleta de dados. Na última seção 3.3, há o tratamento de análise de dados, dividido pela análise e fases e etapas da pesquisa.

No quarto capítulo, apresenta-se pela contextualização dos resultados, o qual apoia o capítulo subsequente. Está dividido na seção 4.1 os estudos de casos, 4.2 históricos universitários e 4.3 estruturas universitárias, de ambas as universidades, respectivamente.

No quinto capítulo, apresenta-se a análise de resultados, divididos em 6 seções: política institucional de internacionalização, liderança administração na internacionalização, programas acadêmicos e currículo na internacionalização, práticas e políticas do corpo docente e staff, mobilidades e serviços, colaboração e parcerias. A última seção - 5.7 – trata-se da proposição para internacionalização universitária, ou seja, a proposição final da tese, que é a apresentação de resultados e o portfólio final. Ela foi dividida entre pontos fortes, fracos em comum e discrepantes, finaliza com a apresentação do portfólio final da tese.

Por último, constam o capítulo sexto com as considerações finais, na sequência as referências utilizadas, apêndices e anexos. Por último, o capítulo sexto, composto das considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo traz três pilares teóricos para a sustentação da proposta de estudo. No primeiro, a internacionalização na educação superior é tratada na seção 2.1 e contribuirá para o estudo por se tratar do contexto teórico principal. Na seção 2.2, a inserção da internacionalização na educação superior é caracterizada pela identificação do tema no contexto brasileiro e alemão. A seção 2.3 apresenta os modelos e estratégias de internacionalização, a qual engloba e identifica o necessário para que ocorra o processo de internacionalização nas IES.

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

Nesta seção, procura-se destacar o significado da internacionalização na educação superior; o surgimento da abordagem; os conceitos e os discursos; sua importância e sua abrangência. Desse modo, inicia-se a subseção 2.1.1 com a descrição cronológica do surgimento do termo e fenômeno ‘internacionalização na educação superior’. Em seguida, na subseção 2.1.3 caracterizada por sete significados-chaves para entender os conceitos teóricos do fenômeno. Por fim, na subseção 2.1.3 caracterizada pela importância e abrangência do tema.

2.1.1 O surgimento do termo e fenômeno

A educação internacional é trazida para amplificar a visão do tema, ela é expressa no estudo de Arum e Van de Water em 1992, na menção de prioridade como um componente significativo para o processo educacional na sua dimensão internacional. Os autores ainda acrescentam que em 1963 já havia uma confusão na definição da terminologia e que era um termo guarda-chuva para todas as atividades internacionais até esta data.

O termo educação internacional, para Arum e Van de Water (1992), foi usado amplamente em publicações das dimensões da educação superior dos Estados Unidos nas décadas de 1950 a 1990. Nesta última, foi relatada a necessidade de haver um consenso do entendimento e definição do termo educação internacional, para seu reconhecimento e importância de sua definição correta.

Os termos na literatura para educação internacional, trazidos pelos autores Arum e Van de Water (1992), argumentavam que a definição mais geral era para definir vários tipos de relações educacionais e culturais entre nações, antes era educação formal e depois amplia para; programas governamentais de relações culturais, promoção da compreensão mutual entre nações, assistência educacional para regiões não desenvolvidas, educação multicultural e comunicação internacional.

A educação internacional, segundo os autores, traz conotações de vários tipos de relações – intelectual, cultural e educacional – entre indivíduos e grupos de uma ou mais nações. Composto da definição tripartite de métodos internacionais de compreensão, intercâmbio e cooperação (*international studies, international educational exchange e technical cooperation*) (ARUM; VAN DE WATER, 1992).

A pesquisa sobre internacionalização na educação superior surgiu como um termo e distinto de outros, a partir da década de 1990, antes era ocasional, coincidente, esporádicos e episódicos (KEHM; TEICHLER, 2007; BEDENLIER; KONDAKCI; ZAWACKI-RICHTER, 2018). Por outro lado, as principais teorias da internacionalização buscavam o motivo das organizações se internacionalizarem a partir da década de 1970, segundo Dias e Gomes (2021).

O termo internacionalização no ensino superior não é algo novo, declara Knight (2008), pois tem sido usado durante séculos na ciência política e nas relações governamentais. Sua popularidade na educação começou a se tornar evidente a partir dos anos de 1980, e era comumente definida como um conjunto de atividades no nível institucional. Nos anos de 1990, a discussão do termo educação internacional foi buscada para se diferenciar de termos como; educação comparativa, educação global, educação multicultural, perspectiva internacional e dimensão internacional.

Para distinguir alguns termos, o estudo de Knight (2008) menciona e difere conforme quadro 2:

Quadro 2 - Descrição dos termos sobre internacionalização na educação superior.

INTERNACIONALIZAÇÃO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR	ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO
É um processo diferente de globalização, o qual integra as dimensões internacional, intercultural e global com o propósito das funções (ensino, pesquisa e serviço) e entrega da educação superior nos níveis institucionais e nacionais.	Podem incluir projetos de cooperação, acordos e redes institucionais; a dimensão internacional / intercultural do processo de ensino / aprendizagem, currículo e pesquisa; clubes e atividades extracurriculares no <i>campus</i> ; a mobilidade de acadêmicos, trabalho de campo, licenças sabáticas e trabalho de consultoria; o recrutamento de estudantes internacionais;
EDUCAÇÃO TRANSFRONTEIRIÇA	

<p>Refere ao movimento de pessoas, conhecimento, programas, provedores, currículo etc. Além das fronteiras nacionais ou regionais. A educação transfronteiriça (<i>Cross Border</i>) é um subconjunto da internacionalização e pode ser parte do desenvolvimento de projetos de cooperação, programas de intercâmbio acadêmico e iniciativas comerciais.</p>	<p>programas de intercâmbio e semestres no exterior; dupla graduação. A dimensão internacional da educação superior inclui atividades baseadas no <i>campus</i> e iniciativas além-fronteiras.</p>
	<p>SERVIÇOS DE EDUCAÇÃO</p>
	<p>É um termo usado principalmente por ser de natureza comercial. Focaliza em iniciativas de educação transfronteiriças e que geralmente são com fins lucrativos ou não.</p>

Fonte: elaborada pela autora adaptado de Knight (2008).

Destaque para a Conferência Mundial sobre Educação Superior, com a participação de 130 Ministros da Educação e mais de 4.000 agentes correlacionados, onde se adotou unanimemente a Declaração Mundial sobre a Educação Superior para o século XXI, bem como o Quadro de Ação Prioritária para a Mudança e o Desenvolvimento na Educação Superior. Esses documentos incorporam a visão compartilhada sobre o assunto largamente difundida entre as regiões, e definem o itinerário da ação pelo qual os objetivos da Conferência devem ser implementados (UNESCO, 1998; 2003).

Foi um marco histórico no incentivo à internacionalização onde que a educação superior seja definida em sua dimensão internacional por: “intercâmbio de conhecimentos, criação de redes interativas, mobilidade de professores e estudantes, e projetos de pesquisa internacionais, levando-se sempre em conta os valores culturais e as situações nacionais” (UNESCO, 1998, art.11º, d, p. 8).

Na primeira década do século XXI, vários termos emergiram, tais como; educação transnacional, multinacionalização e regionalização. O objetivo de tentar desenvolver uma definição clara e abrangente para a internacionalização é ajudar a esclarecer que não haverá uma verdadeira definição universal, o importante é que entendimentos comuns governem as discussões e análises, aumentando assim a atenção e o apoio dos formuladores de políticas e líderes acadêmicos (KNIGHT, 2008; DE WIT *et al.*, 2013).

Na literatura e na prática da internacionalização da educação superior, ainda é bastante comum o abordar apenas uma pequena parte do que é internacionalização ou enfatizar uma razão específica para internacionalização. A maioria dos termos utilizados são relacionados a currículo: estudos internacionais, estudos globais, educação multicultural, educação intercultural, educação para a paz etc., ou relacionado à mobilidade: estudo no

exterior, educação no exterior, mobilidade acadêmica, entre outros (KNIGHT, 2008; DE WIT *et al.*, 2013; TEICHLER, 2023).

A partir do século XXI, o termo relacionado com transfronteiriço (*Cross Border*) na oferta de educação, como consequência do impacto da globalização na sociedade da educação superior, surgem: educação sem fronteiras, educação além-fronteiras, educação global, educação *offshore* e comércio internacional de serviços educacionais. Entretanto, o significado que melhor se encaixa na dimensão internacional da educação superior é a que atende melhor o uso, e conforme se adequa ao propósito, sem categorizá-lo (KNIGHT, 2008; DE WIT *et al.*, 2013; TEICHLER, 2023).

A internacionalização da educação superior surgiu como abordagem do contexto de globalização, foi escrito exaustivamente por diversos autores, como; Altbach e Knight (2007), Teichler (2004 e 2022) e de Wit *et al.* (2013), a complexa relação entre globalização e internacionalização no ensino superior. Os conceitos estão relacionados com as crescentes inter-relações entre as diferentes partes do mundo.

Globalização é definida como a realidade moldada por uma economia mundial, cada vez mais integrada com uma rede internacional de conhecimento onde prepondera o papel da língua inglesa. Ambos os termos se conectam ao entender que a internacionalização é definida como uma variedade de políticas e programas que universidades e governos implementam para responder à globalização.

A internacionalização é definida por trocas internacionais relacionadas à educação, segundo Altbach (2004) e Morosini (2006), sendo um processo na universidade como um todo, em todas as relações universitárias. Por outro lado, o embasamento teórico utilizado para a construção desse projeto pressupõe que a transnacionalização universitária, resultado da globalização, traz como questão inerente a este dinâmico processo de formulação de políticas educacionais públicas estatais e não estatais.

Essa transnacionalização adquire *status* não só dentro do Mercado Comum do Sul (Mercosul)²³, mas do mesmo modo é extensível à União Europeia, Estados Unidos e demais continentes. A internacionalização no ensino superior engloba políticas e programas de governo, com sistemas e subdivisões acadêmicas para lidar com a globalização. Destarte,

²³ Criado em 1991, seus países membros são Argentina, Brasil, Paraguai, Uruguai e a Venezuela, passou a participar do bloco desde 2006 (RIVAS, 2011).

engloba e exige iniciativa e criatividade das universidades, no novo ambiente que se forma (ALTBACH, 2004; MOROSINI, 2006).

Em termos de prática e percepções, a internacionalização está mais próxima do conceito de cooperação internacional e mobilidade centrados nos valores fundamentais de qualidade e excelência, enquanto a globalização se refere mais à competição, empurrando o conceito de ensino superior como algo negociável e desafia, assim, o conceito fica como um bem público (DE WIT *et al.*, 2013). Os autores e Bedenlier, Kondakci e Zawacki-Richter (2018) argumentam que a pesquisa sobre internacionalização teve que fazer a transição de ser predominantemente descritiva para se tornar mais analítica.

Os autores afirmam que a definição mais comumente aceita de enfatizando a função docente do ensino superior - não abrange a real amplitude de noções (TEICHLER, 2023). Em virtude dessa definição não abranger a função docente do ensino superior, o autor acredita que ela não abrange a real amplitude de noções e termos. Teichler (2022) explica que a multiplicidade de políticas, estratégias e julgamentos de valor dos atores envolvidos, assim como as atividades que contemplam o fenômeno da internacionalização são muito abrangentes para mensurar um só termo que a defina.

No estudo de Altbach e Knight (2007) eles fizeram a previsão que a internacionalização continuaria sendo uma força central na educação superior, embora seus contornos não sejam claros. E enumerou as incertezas: realidades políticas e segurança nacional – exigências de vistos e terrorismo; políticas governamentais e custo de estudo – mudanças constantes na política de cada país; capacidade doméstica expandida – melhor oferta de ensino no país de origem; inglês – como meio de pesquisa e ensino; internacionalização do currículo – procura constante por modelos; *e-learning* – aceitação internacional da educação à distância; setor privado – provável expansão; garantia e controle de qualidade – preocupação mundial, contudo não há uma métrica comum; políticas europeias – dúvida em relação à sua abertura para o resto do mundo, por esses dados que a educação superior internacional, como seus programas e práticas deve beneficiar o público em geral.

As estratégias de internacionalização são filtradas e contextualizadas pelo específico contexto interno da universidade, desde seu tipo de universidade até como ela é incorporada nacionalmente. Elas são moldadas de acordo com a especificidade de cada programa e por sua relação com o mercado e a sociedade. Para exemplificar, uma estratégia de internacionalização pode ser substancialmente diferente níveis em doutorado, mestrado e graduação (DE WIT *et al.*, 2013).

A internacionalização não é um fim em si mesma, Knight (2008) argumenta, contudo que é sim um meio para um fim. Enquanto os objetivos de internacionalização e os benefícios esperados diferem de instituição para instituição e de país para país, a expectativa geral e amplamente compartilhada é que a internacionalização contribuirá para a qualidade e relevância da educação superior, em um mundo mais interconectado e interdependente. Essa expectativa traz que o próprio processo de internacionalização precisa ser revisto e avaliado, na visão da autora.

Corroborando e enfatizando a menção do autor Teichler (2012 e 2022), sobre propostas do uso de outros termos para o significado de ‘internacionalização na educação superior’, como ‘internacionalidade – do inglês *internationality* – e que não ganhou popularidade. Em sua literatura há também a questão se é uma tendência de crescimento mais forte dos fenômenos de travessia de fronteiras (*Border Crossing*) do que outras questões-chaves da educação superior, se há um consenso normativo mais forte, ou se isso é uma coincidência terminológica sem significado substancial.

Consonante com a amplitude do termo, Hudzki em 2014 amplifica o estudo sobre o termo de internacionalização abrangente (*comprehensive internationalization*). Sua definição começou sobre a necessidade de se integrar a sociedade e suas reflexos nas universidades, assim como, sua organização estrutural, valores e missões para internacionalização. A partir desse estudo, ele já menciona que a internacionalização abrangente seria uma nova forma da internacionalização da educação superior, relacionando assim com a mudança organizacional do campus que adota e se vincula a essa medida.

Finalmente, Teichler (2023) cita, primeiramente, que o termo ‘internacionalização da educação superior’ ou ‘educação internacional’ são termos superficiais e sem referência a características específicas da internacionalização. Em segundo, ele acrescenta também que o termo globalização, ocasionalmente, parece ser entendido como sinônimo de internacionalização devido essa abordar fenômenos de passagem de fronteiras com a suposição de que as diferenças entre países e sistemas de ensino superior permanecem salientes, por outro lado aquela sugere que a passagem frequente de fronteiras é acompanhada ou até mesmo apoia a diluição das diferenças entre os países (TEICHLER, 2004).

Terceiro e último, em contraste, os fenômenos transfronteiriços não são iguais em todo o mundo. A regionalização sinaliza ligações mais estreitas entre países vizinhos do que entre países distantes, o que pode ser verificado pela facilidade da travessia de fronteiras, laços

pós-coloniais ou possivelmente neoimperialistas, políticas de ajuda ao desenvolvimento direcionadas, laços baseados em línguas comuns, entre outros (TEICHLER, 2023).

Os autores Knight, de Wit *et al* e Teichler serão aproveitados nesta pesquisa, devido serem autores seminais e possuem um vasto acervo bibliográfico sobre o tema de internacionalização. Eles abrangem o tópico em sua amplitude de temas desde o começo do século XXI até a data de produção desta tese.

2.1.2 Sete significados-chaves da internacionalização da educação superior

A internacionalização da educação superior é muitas vezes vista como um bem incondicional, que é um das razões pelas quais é promovida através dos discursos político institucional, regional e global (MORLEY *et al.*, 2018; LEAL, 2020). E os autores referências e suas citações são enumeradas com o propósito do entendimento teórico-epistemológico, discursos, planejamentos estratégicos, outrossim, confluir com mais conceitos e dinâmicas para entender o significado do tópico pesquisado.

A internacionalização também corresponde à diversidade de culturas existentes em países, comunidades e instituições, e o termo intercultural aborda essa dimensão. Por fim, um termo global, embora polêmico e carregado de valor hoje, integra-se às discussões sobre internacionalização, proporciona a abrangência do escopo da palavra. Esses três termos se complementam e juntos retratam a amplitude e a profundidade da internacionalização (KNIGHT, 2015).

Com base em Kehm e Teichler (2007) e Teichler (2022), há sete “significados-chaves” ou áreas focos da ‘internacionalização da educação superior’, os quais foram apresentados como mais difundidos, todavia não se refere apenas à passagem de fronteiras de conhecimento e de pessoas e cooperação institucional, outrossim às percepções do cenário mundial da educação superior:

- 1) Transferência de conhecimento em todo o mundo/atravessa fronteiras (livros, mídia etc.);
- 2) Mobilidade física entre países (estudantes, pessoal acadêmico, pessoal administrativo etc.);
- 3) Cooperação e comunicação internacional (entre países, IES, acadêmicos individuais etc.);

- 4) Educação e pesquisa internacional (abordagens comparativas, aprendizagem intercultural, socialização para compreensão internacional etc.);
- 5) Semelhança internacional (convergência, globalização, *Europeanisation*, etc.);
- 6) Reputação internacional (universidades de classe mundial, qualidade internacional, etc.) (Teichler, 2017);
- 7) Políticas, estratégias²⁴ e gestão administrativa.

O primeiro significado está relacionado ao conhecimento e a forma como ele é transferido. No caso, Kehm e Teichler (2007) citam que o tema começa a ter maior notoriedade e visibilidade, sendo amplamente utilizado em discursos públicos, outrossim, como a pesquisa sobre educação superior desde a década de 1980. Contudo, no século XXI que eventos científicos, conferências, publicações e a formação de centros de estudos sobre assuntos internacionais de educação superior se tornam mais evidentes.

Sobre os centros de estudos (*body of studies*), há na literatura de Rumbley, Altbach e Reisberg (2012), a título de exemplo, a menção da organização chamada de Centro Internacional de Estudos em Educação Superior (INCHER-Kassel) da UniKassel²⁵. Os autores concluem que a internacionalização é um fenômeno global. Fato devido ao fácil acesso a uma grande quantidade de informação, sobre educação superior no mundo e que os líderes institucionais e políticos entendem as questões e opções estratégicas dentro do contexto local.

No primeiro relatório global da *International Association of Universities* lançado em janeiro de 2020 (IAU, 2021) foi citado sobre a educação na era digital e sobre o atual estado de transformação em todo o mundo. Este relatório trouxe como referência que antes da Pandemia Covid-19 quase um terço (32%) das IES não ofereciam nenhum curso *online*. Em consequência da Pandemia e a necessidade de distanciamento forçaram as universidades se equiparem com altas tecnologias digitais, pois elas se tornaram essenciais para o aprendizado à distância.

Nesse contexto, Matthes (2022) ressalta que um dos campos estratégicos de ação é a Internacionalização por Digitalização (*Internationalization by Digitisation*). O autor alude para o fato que a digitalização irá provocar uma mudança profunda nas estruturas e processos das IES e, ao mesmo tempo, abre espaço para ação. A digitalização não só permite aumentar a eficiência e a qualidade dos processos existentes contudo, questões centrais como a

24 O tema desta tese está focado em estratégias, sendo que o contexto de políticas e gestão administrativa estão correlacionados e esmiuçados nos tópicos dos itens 2.2 e 2.3.

25 O centro de estudos INCHER-Kassel é o local definido para coleta de dados desta tese e local onde foi desenvolvido o doutorado sanduíche via Capes.

organização dos estudos, a gestão da mobilidade estudantil e acadêmica podem ser fundamentalmente repensadas. Matthes (2022) acrescenta que essas alterações de requisitos e ajustamentos estruturais afetam e influenciarão, também, as estratégias da internacionalização das IES.

Destarte, o chamariz sempre fora a mobilidade física, crescentes mudanças e que foram potencializadas pela Pandemia Covid-19, perpetuaram o ensino sem mobilidade física e pelos recentes denominados: ‘*Collaborative Online International Learning*’ (COIL²⁶); ‘ensino superior transnacional’; ‘internacionalização em casa’ *internationalization at home* (IaH); *Massive Open Online Course* (MOOCs) e ‘*Virtual Exchange*’ são alguns exemplos trazidos por Stallivieri (2020) e Teichler (2022).

A Internacionalização Curricular definida por Leask (2009), como sendo a incorporação de uma dimensão internacional e intercultural no conteúdo do currículo, bem como os processos de ensino e aprendizagem e serviços de apoio de um programa de estudo. A autora acrescenta que o currículo internacionalizado pode envolver os alunos com a pesquisa em nível internacional, além da diversidade cultural e linguística. O currículo internacionalizado pretende desenvolver as perspectivas internacionais e interculturais como profissionais e cidadãos globais.

O segundo significado traz a mobilidade como requisito dinâmico para o desenvolvimento de atividades, conforme Teichler (2015 e 2022). O uso dos termos mobilidade internacional no ensino superior, mobilidade acadêmica internacional, seja referindo-se à mobilidade da profissão acadêmica ou conjuntamente à mobilidade de acadêmicos, estudantes e administradores. Outrossim, a mobilidade internacional de estudantes e docentes, ressalta essa fronteira do movimento físico cruzado e é mais frequentemente abordado no discurso público sobre as características internacionais do ensino superior.

A mobilidade internacional de estudantes está mais frequentemente no centro das atenções de políticas públicas, esquemas de apoio administração, estratégias institucionais, bem como de avaliação dos respectivos processos e resultados (TEICHLER, 2015 e 2022). Esse contexto trazido por Teichler (2022), aborda que a mobilidade de curto prazo ganhou

²⁶ A **Aprendizagem Internacional Online Colaborativa (COIL)** como formato de ensino-aprendizagem combina todos esses aspectos e reúne alunos e professores de diferentes países. Inserida no ensino local, a COIL representa uma espécie de ‘internacionalização em casa’ e uma ‘ponte entre mobilidade física de entrada e saída’ e oferece a todos os alunos uma importante oportunidade de ganhar experiência internacional durante seus estudos (MATTHÉ, 2022).

popularidade, embora sua maioria fosse acadêmicos individuais. Os conceitos acadêmicos, mobilidade e países estão ligados, referindo-se a atividades que exigem planejamento e gestão, por exemplo, reconhecimento e transferência de créditos no ensino superior. Atualmente, houve o crescimento do rearranjo de cooperações internacionais, apoiados por equipes situadas em escritórios internacionais e institucionais nas universidades.

As reformas do ensino superior realizadas em conjunto em toda a Europa, com o selo do Processo de Bolonha, como principal objetivo pretendem aumentar e melhorar a mobilidade dos estudantes internacionais. Há dois enfoques, por um lado, os estudos nos países europeus devem tornar-se mais atraentes para os estudantes de fora da Europa, acreditam ser qualitativamente superior ao estudo do país de origem. Por outro lado, a mobilidade estudantil intra-europeia deve crescer, o que ocorre com mais frequência como mobilidade de curto prazo, pode se relacionar como estágios ou outras atividades, e que, em muitos casos, não se espera que estejam em um nível acadêmico muito alto, mas oferecendo a chance de aprender com o contraste, como exemplo; programas de estudos colaborativos com componentes de mobilidade temporária intra-europeia ERASMUS²⁷ (TEICHLER, 2019).

A mobilidade internacional de graduação no Brasil, no estudo de Paiva (2017), cita o Ciências sem Fronteiras (CsF), que surgiu da parceria entre o governo federal e via MEC, MCTI, e suas agências de fomento, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Inicialmente, o programa foi direcionado para convênios entre o Brasil e os Estados Unidos, mas em 2011 passou a incorporar mais países.

Foi uma política de incentivo como forma de centralizar a produção científica, que também atingiu a pós-graduação - docentes e discentes, mestrado, doutorado e pós-doutorado – outrossim, abarcou o desenvolvimento tecnológico, jovens talentos e pesquisadores visitantes. Contudo não priorizou as Ciências Humanas, devido as áreas anunciadas como prioritárias nos editais do CsF e as não prioritárias não foram incluídas no programa.

Após o fim da crise do coronavírus, na perspectiva de Altbach e de Wit (2020) citam que pode haver uma reestruturação dos padrões de mobilidade. Ao longo do tempo, houve mudanças nos padrões e fluxos internacionais de estudantes. Em algum momento, o Irã foi

²⁷ O acrônimo que significa Esquema de Ação Regional Europeia para a Mobilidade de Estudantes Universitários e foi inaugurada em 1987 para mobilidade de curto prazo dentro de Europa. O programa esteve no centro das atenções devido o apoio financeiro aos estudantes, o qual tinha o objetivo de cobrir os custos adicionais para estudar até um ano em outro país (TEICHLER, 2019).

um dos principais países de envio – agora não está tanto em evidência - o Brasil e a Arábia Saudita diminuíram, enquanto o Vietnã e, até certo ponto, a Índia aumentaram.

Os aumentos futuros virão da África, principalmente da Nigéria e do Quênia. Já, os padrões de destino se afastam modestamente da Europa, América do Norte, e Austrália para Ásia e Oriente Médio. Os autores mencionam que os números gerais não irão aumentar rapidamente e podem muito bem diminuir, e que os destinos preferidos podem mudar. Contudo, eles afirmam que o padrão tradicional de estudo internacional vai continuar (ALTBACH; DE WIT, 2020).

O terceiro item faz referência a cooperação internacional no mundo acadêmico, nomeada por Scott (2015) de ‘internacionalização hegemônica’, de modo que um dos países cooperados ganhe financeiramente, economicamente e politicamente às custas de um ou mais países.

Em contraste, compreensão internacional e cidadania global estão no topo da agenda em outros países de Wit *et al.* (2015) e Cotton *et al.* (2019). Apesar de políticas relacionadas à internacionalização, Huisman e Van der Wende (2005) divulgaram em seu trabalho que é possível observar um espírito de cooperação predominante em alguns países, e de competição dominante em alguns outros, até mesmo uma mistura de ambos em outros.

Não obstante, o valor da cooperação e comunicação internacional, como declarado por Altbach e de Wit (2015), seja claro, a pesquisa e a prática precisam ser questionadas de forma autocrítica, assim como, os entendimentos e abordagens da internacionalização no que diz respeito à sua contribuição para a desigualdade e dependência entre os sistemas de ensino superior e a consolidação dos sistemas ocidentais dominantes.

O quarto item introduz o conceito de educação internacional e para situar esse, se faz necessário trazer o fenômeno de internacionalização da educação superior como algo muito além do ensino superior e que impacta a sociedade em geral, conforme definido por Marinoni e de Wit (2019). Eles trazem o conceito de Jane Knight, atualizado para de Wit *et al.* (2015); “a internacionalização é um processo intencional realizada por IES para melhorar a qualidade da educação e pesquisa para todos os alunos e funcionários, e fazer uma contribuição significativa para a sociedade” (MARINONI; DE WIT, 2019, p.12).

A pesquisa de Bedenlier, Kondakci e Zawacki-Richter (2018) aborda a crescente preocupação sobre como administrar as práticas institucionais e instrucionais de aprendizagem e ensino devido ao aumento da diversidade resultante do intercâmbio e da mobilidade de estudantes e professores.

Os temas aprendizagem e internacional estão ligados através dos conceitos intercultural e de experiências. Outrossim, os autores Bedenlier, Kondakci e Zawacki-Richter (2018) trazem a análise das discussões *on-line* como uma ferramenta para estudantes internacionais ganharem informações úteis sobre a organização de suas vidas, como exemplo há as redes e amizades entre estudantes internacionais no Reino Unido, que lhes dá um apoio social e acadêmico estáveis.

No estudo de Teichler (2015), há os exemplos das visões gerais que também englobam a aprendizagem intercultural; o desenvolvimento de personalidade; a compreensão internacional; a proficiência em língua estrangeira; o aprimoramento acadêmico geral e mobilidade subsequente; bem como aprimoramento de carreira. E a visão pela qual - não apenas da maioria dos ex-alunos internacionais, mas também da maioria dos professores do ensino superior, outrossim da maioria dos empregadores - acreditam que a experiência internacional traz relevante formação profissional.

O quinto significado traz a menção que a globalização se refere mais à competição, empurrando o conceito de ensino superior como uma mercadoria negociável, a desafiar o conceito de ensino superior como um bem público para de Wit *et al.* (2013). Os autores Hüther e Krücken (2018) afirmam que o aumento de universidades em nível transnacional, facilitada pela comparação dos *rankings* mundiais, mas também, por inúmeras iniciativas de *europeanisation* pelo Processo de Bolonha. Sendo assim, os processos de globalização e *europeanisation* aumentaram a pressão competitiva enfrentada pelas IES europeias, no que diz respeito aos recursos financeiros, pessoal e por último, ressalva para sua legitimidade.

Novos desafios surgem conforme Hüther e Krücken (2018), e os alunos agora são capazes de questionar a experiência localmente disponível durante as palestras, sendo capaz de realizar pesquisas na internet em tempo real. Cursos online abertos e massivos (MOOCs), entre outras ofertas, facilitam a comparação do conteúdo e a forma de transferência de conhecimento, fato que por si só coloca a expertise local em perspectiva. Outrossim, surgem conceitos como internacionalização em casa ou do currículo, por exemplo. A internacionalização em casa é, para de Wit *et al.* (2015), a integração intencional de dimensões internacionais e interculturais no currículo formal e informal, para todos os alunos, e em ambientes domésticos.

Na percepção dos autores Kehm e Teichler (2007) e Teichler (2022) esses dois conceitos, internacional e intercultural, estão relacionados com o aprendizado digital – *digital learning*, *open learning*, *MOOCs*, ensino superior transnacional, entre outros. De forma que

há um desenvolvimento bastante dinâmico das atividades reais, enquanto a mobilidade física – de estudantes e acadêmicos – esteve no centro das atenções por muito tempo, esforços para promover o aprendizado internacional sem mobilidade física se espalharam nos últimos anos, principalmente devido a Pandemia.

A definição de internacionalização do currículo é trazida por OECD (2015) e Leask (2020), desde meados da década de 1990, como um currículo com orientação internacional em conteúdo e/ou forma, destinado a preparar os alunos para atuar com condutas profissionais e sociais em um contexto internacional e multicultural, e projetado para estudantes nacionais e/ou estrangeiros.

Já a definição de internacionalização em casa: são processos e práticas que as IES podem adotar em todos os níveis institucionais, as autoras Muñiz e Borg (2022) acrescentam a intenção das IES serem sensíveis com as necessidades dos estudantes internacionais marginalizados que estão no campus – no sentido da inclusão e transformação dos contextos e experiências acadêmicos.

Nessa mesma literatura, Muñiz e Borg (2022) traz a definição de que internacionalização em casa se refere a inclusão, diversidade e reciprocidade na educação internacional. Ademais, a definição mais específica trazida por Knight (2004), que abrange as características de criação da cultura ou clima no campus, e que promove e apoia o entendimento internacional e intercultural para focar nas atividades e programas bases do campus.

Um currículo internacionalizado, segundo a leitura de IoC²⁸ (2022), poderá proporcionar aos alunos papéis e responsabilidades sociais e culturais, bem como econômicas. Onde quer que estejam, suas vidas e seus trabalhos serão influenciados pelo ambiente global, assim, suas habilidades e conhecimentos internacionais e interculturais tornam uma consciência e compromisso de se conectar positivamente com outras culturas. Ademais, surge a capacidade de pensar no contexto institucional, local, nacional e regional, e por último global.

Como processo, a internacionalização do currículo é uma parte importante da revisão periódica e crítica do currículo. Deve incluir uma reflexão sobre o impacto e os resultados das práticas de ensino e avaliação na aprendizagem dos alunos, além de uma revisão do conteúdo

²⁸ Significa Internationalisation of the curriculum, é um site que começou como resultado da Bolsa Nacional de Ensino de Betty Leask, financiada pelo governo australiano em 2010-11, intitulada 'Internacionalização do Currículo em Ação'.

e da sua pedagogia. Nesse processo é importante reconhecer os sucessos do passado, bem como imaginar novas possibilidades e se esforçar para melhorar o currículo, esse último é desafiante dada a rápida velocidade com que o mundo muda. Conclui-se que é um processo de incorporação de dimensões internacionais, interculturais e globais no conteúdo do currículo (DE WIT *et al.*, 2015; LEASK, 2020; IoC, 2022).

No plano político, a pesquisa de Bedenlier, Kondakci e Zawacki-Richter (2018) aborda a internacionalização - mais precisamente a europeização - como se tornando cada vez mais parte da política educacional, como por exemplo, por Huisman e Van der Wende (2005) sobre o início do processo de Bolonha.

Um exemplo da dimensão contemporânea é a Declaração de Bolonha (19 de junho de 1999) - que desencadeou o denominado Processo de Bolonha – é um documento conjunto assinado pelos Ministros da Educação de 28 países europeus. A declaração marca uma mudança em relação às políticas ligadas ao ensino superior dos países envolvidos e estabeleceu em comum um Espaço Europeu de Ensino Superior, a partir do comprometimento dos países signatários em promover reformas dos seus sistemas de ensino (CHAUÍ, 2003; STALLIVIERI, 2017; VÖGTLE, 2019).

Para Teichler (2015) a declaração teve o propósito de facilitar tanto a mobilidade intra-europeu horizontal - principalmente temporário - quanto a mobilidade vertical para dentro, e na última se esperava que refletisse uma atratividade crescente do ensino superior na Europa para alunos de outras regiões do mundo. Por fim, os ministros dos países participantes no Processo de Bolonha acordado com o Comunicado de Leuven de 2009 estabeleceram a meta para o ano de 2020 de que 20% de todos os alunos devem ter experiência de mobilidade – inclusive estágios – durante o seu período de estudo.

O autor Teichler (2015) ressalta ainda que o estudo temporário em outro país tem sido enfatizado, cada vez mais, em todos os países europeus. Isso obriga a levantar questões sobre o real impacto desta extensa mobilidade temporária, visto que o estudo temporário em outro país não possui o mesmo peso nas políticas de educação superior de todos os países.

O sexto item reproduz os aspectos da reputação internacional, os quais englobam – entre outros - a qualidade internacional e as universidades de classe mundial. As referências Teichler (2015 e 2022) abordam suposições questionáveis, e alguns padrões visto como; de que a concentração de talentos, em poucas IES de ponta, é valiosa para o país como um todo; de que a qualidade de um acadêmico/unidade individual depende fortemente de outros acadêmicos/departamentos locais; de que a internacionalização no topo é desejável e em

outros níveis menos importante; de que a subordinação é maior no ensino e na aprendizagem do que na função de pesquisa das universidades; de que o incentivo à imitação é maior do que uma variedade de perfis de IES; o tão comentado incentivo à competição, e não à cooperação; e por último, de que há o desencorajamento da cooperação entre instituições de diferentes qualidades e perfis.

As universidades de classe mundial, para Horta (2009), no cenário internacional são legitimadas por tabelas universitárias mundiais que avaliam, principalmente, características de desempenho associadas às atividades de pesquisa, no entanto, elas alimentam o entusiasmo competitivo entre as universidades em nível global. A autora afirma que não há um conceito definido, contudo, a luta que a maioria das universidades europeias e asiáticas enfrentam é para melhorar suas posições nos *rankings* internacionais, os quais focam em pesquisas. A busca possui o intuito ter seu nome ou atividades acadêmicas associados a uma universidade melhor classificada.

Dentro do contexto da garantia de qualidade internacional, a pesquisa de Bedenlier, Kondakci e Zawacki-Richter (2018) ressalta que a internacionalização não é apenas benéfica, mas que também serve para manter, por exemplo, a dependência dos países emergentes dos principais sistemas de ensino superior ou impedir a garantia de qualidade baseada em medidas localmente apropriadas, devido ao fato de se concentrarem em padrões aparentemente globais.

Como exemplo trazido por Vögtle (2019), de um processo de harmonização único que ocorre fora do processo de elaboração de políticas da União Europeia há o Processo de Bolonha. Ele visa melhorar a comparabilidade e compatibilidade das estruturas e diplomas de ensino superior em toda a Europa, bem como para institucionalizar mecanismos de garantia de qualidade.

A atratividade do Processo de Bolonha se deve ao fato de que o processo se concentra principalmente sobre controle de produtos ou da entrega de produtos. Deixando margem suficiente para que os estados signatários reformem suas políticas de ensino superior, de acordo com os contextos nacionais e as preferências políticas nacionais. O modelo de Bolonha pode ser chamado de estrutural - pois ele apenas prescreve a estrutura - não o seu conteúdo. Em uma implementação completa nas IES, as críticas dos sistemas de ensino superior seriam comparáveis e compatíveis a uma ideia quase utópica de uma Europa sem fronteiras e mais além, com valores comuns e uma filosofia fundamental compartilhada (VÖGTLE, 2019).

O sétimo e último significado se refere as políticas e atividades, o que tradicionalmente se diferem entre países e instituições - de acordo com cada busca por

qualidade e reputação acadêmica. Uma visão apurada da literatura disponível traz diversas definições de internacionalização da educação superior ao longo dos anos.

Diversas literaturas, pressupõem que dada a multiplicidade de fenômenos, bem como a diversidade de políticas, estratégias e julgamentos de valor, não conflui para uma única definição ser aceita de forma aproximada e exata. A comunidade acadêmica possui noções variadas dos termos frequentemente empregados (ALTBACH; KNIGHT, 2007; COTTON *et al.* 2019; TEICHLER, 2023).

Por exemplo, alguns países de renome acadêmico tentam atrair estudantes - tanto pós-graduandos quanto jovens acadêmicos - para ir para lá e, eventualmente, os mais brilhantes deles para permanecerem lá. O que muitas vezes é chamado de ‘ganho de cérebros’ (*brain gain*) para os países de acolhimento, obviamente é visto como ‘fuga de cérebros’ (*brain drain*) para os países de origem, ainda que estes últimos países eventualmente também possam ter alguns benefícios em termos de cooperação acadêmica, retornos tardios, entre outros – ‘circulação cerebral’ (*brain circulation*) (TEICHLER, 2023).

A literatura disponível, segundo Teichler (2023), mostra que profusas definições de internacionalização da educação superior foram apresentadas ao longo dos anos. Fato devido a multiplicidade de fenômenos em consideração, bem como a diversidade de políticas, estratégias e julgamentos de valor dada as noções variadas dos termos frequentemente empregados (ALTBACH E KNIGHT, 2007; COTTON *et al.*, 2019; TEICHLER, 2023).

A internacionalização é um conjunto complexo de valores ligados não apenas ao crescimento econômico, outrossim à cidadania global, capital identitário transnacional, coesão social, competências interculturais e poder persuasivo (DE WIT *et al.* 2015; MORLEY *et al.*, 2018). Segundo a leitura de Marinoni e de Wit (2019), o fenômeno deve ser sustentado por uma estratégia definida, como objetivos claros, ações, e determinadas pessoas e recursos financeiros, enquadrados dentro de um cronograma realista, além de monitorar e avaliar os resultados.

As IES, tradicionalmente dependem do orçamento do Estado, começaram a sentir a necessidade recorrer a receitas próprias - face à redução constante do financiamento público nas últimas décadas – como os de honorários, contratos com empresas ou centros de pesquisa, aluguel de espaço e equipamentos, entre outras (ANTUNES *et al.*, 2018). A implantação do Programa Institucional de Internacionalização (Capes-PrInt), em 2018, trouxe para o Brasil a efetivação estratégica ao selecionar projetos para receberem recursos para missões de trabalho no exterior, bolsas no país e no exterior e outras ações de custeio (CCS/CAPES, 2017).

Aquilo que os autores Marinoni e de Wit (2019) denominam como estratégia, não se alinha com abordagem estratégia se não houver atividades para implementar, estruturas em vigor e monitoramento. O estudo de Bedenlier, Kondakci e Zawacki-Richter (2018), considera a necessidade institucional de gerenciar a internacionalização, através de estratégias que levam em consideração os diferentes contextos institucionais.

Em síntese, todos os conceitos chaves estão interligados. Consequente, ao fornecer as várias abordagens que abarcam os sete conceitos chaves é possível fortalecer as dimensões internacionais da substância dos currículos, ensino e aprendizagem, as quais envolvem o termo de internacionalização da educação superior.

É possível depreender que há fenômenos recorrentes na; persistência em aprender com a experiência variada; melhoria da qualidade mundial, crescente compreensão internacional/intercultural, recorrência da transferência de conhecimento, contudo, há o peso relativamente menor da mobilidade na internacionalização geral e acrescentando ao fato da Pandemia; globalização e demais termos mundiais; crescente importância da cooperação internacional para além das fronteiras física e sanitárias. Fenômenos esses que desafiam a modernidade do século XXI. O conteúdo sobre o sete significados-chaves de internacionalização é detalhado por conceitos e autores no quadro 3:

Quadro 3 – 7 significados-chaves em internacionalização da educação superior.

SIGNIFICADOS-CHAVES:	AUTORES
1)Transferência conhecimento: Centros de estudos (<i>body of studies</i>); <i>collaborative online international Learning</i> (COIL); Educação Digital; <i>internationalization at home</i> (IaH); internacionalização do currículo; Internacionalização por Digitalização; <i>Massive Open Online Course</i> (MOOCs) e <i>Virtual Exchange</i> .	Kehm e Teichler (2007), Leask (2009 e 2020); Stallivieri (2020); IAU (2021); Matthes (2022); IoC (2022); Teichler (2022).
2)Mobilidade: Ciências sem Fronteiras (CsF); mobilidade acadêmica internacional; mobilidade de acadêmicos; mobilidade da profissão acadêmica; mobilidade temporária intra-europeia – Erasmus.	Teichler (2015, 2019 e 2022); Capes (2017); Paiva (2017); Altbach e de Wit (2020); DAAD (2022).
3)Cooperação e comunicação internacional: compreensão internacional e cidadania global; cooperação e comunicação internacional; cooperação x competição; internacionalização hegemônica.	Huisman e Van der Wende (2005); Scott (2015); De Wit <i>et al.</i> (2015); Cotton <i>et al.</i> (2019).
4)Educação e pesquisa internacional: aprendizagem intercultural; aprendizagem internacional; contexto institucional, local, nacional e regional, e por último global; experiência intercultural.	de Wit <i>et al.</i> (2015); Teichler (2015); Bedenlier, Kondakci e Zawacki-Richter (2018); Marinoni e de Wit (2019).
5)Semelhança internacional: currículo internacionalizado, <i>digital learning</i> ; ensino superior transnacional; europeização; globalização; internacionalização em casa; <i>MOOCs</i> ; <i>open learning</i> ; processo de Bolonha.	Chauí (2003); Huisman e van der Wende (2005); Kehm e Teichler (2007); de Wit <i>et al.</i> (2013); de Wit <i>et al.</i> (2015); OECD (2015); Stallivieri (2017); Bedenlier, Kondakci e Zawacki-Richter (2018); Hünther e Krücken (2018); Vögtle, (2019); Muñoz e Borg (2022); Teichler (2022); Hunter <i>et al.</i> (2023).

6)Reputação internacional: qualidade internacional; universidades de classe mundial; <i>rankings</i> internacionais.	Horta (2009); Teichler (2015 e 2022); Bedenlier, Kondakci e Zawacki-Richter (2018); Vögtle (2019).
7)Políticas estratégicas e gestão administrativa: abordagem estratégica; <i>brain circulation</i> ; <i>brain drain</i> ; <i>brain gain</i> ; crescimento econômico, cidadania global, capital identitário transnacional, coesão social, competências interculturais e poder persuasivo.	Altbach e Knight, (2007); CCS/Capes (2017); Antunes <i>et al.</i> (2018); Bedenlier, Kondakci e Zawacki-Richter (2018); Cotton <i>et al.</i> (2019); Marinoni e de Wit (2019); Teichler (2022).

Fonte: elaborado pela autora (2022).

O quadro 5 servirá de fundamentação para a etapa de análise de resultados, ao referenciar os autores e seus conteúdos, em conjunto com cada item da junção dos modelos estratégicos do item 2.4, deste capítulo.

2.1.3 Importância e abrangência da internacionalização da educação superior

A importância de estudar a internacionalização para os autores precursores como (Knight; de Wit, 1995; Knight 2006; Peters *et al.*, 2008; de Wit *et al.*, 2013; de Wit *et al.*, 2015), é de que a internacionalização é vista como um processo de inter-relação crucial e o objetivo, com entrega da educação o que a torna integrada ao intercâmbio de conhecimento internacional, nacional, local e intercultural.

No estudo de Chauí (2003), uma das características mais marcantes da cultura contemporânea é a compreensão do espaço – sem distâncias, nem fronteiras. Essa compreensão produz efeitos nas universidades também, a partir do incentivo no intercâmbio entre universidades do país e estrangeiras.

A posição do ensino superior, por De Wit *et al* (2013), na arena global e internacional recebe maior ênfase em documentos internacionais, nacionais, institucionais e declarações de missão, conforme os autores citam o relatório da Conferência Mundial da Unesco sobre Educação Superior. Ademais, a realidade do século XXI aumentou a importância do contexto global. Responsabilidade social e engajamento são claramente parte do serviço ou “terceira missão” das universidades e estão presentes nas estratégias e esforços das IES em todo o mundo (JONES *et al.*, 2021).

Desse modo, na educação superior, a internacionalização representa uma estratégia eficiente para a transformação e modernização de sistemas de educação, contudo requer uma série de desafios transculturais que necessitam atenção não só em termos de ensino, aprendizado e desenvolvimento teórico curricular, mas também em termos de gestão institucional.

Os motivos dos pesquisadores estudarem a internacionalização é para ter parâmetros para ser avaliada e para promover o avanço da educação superior. A parte desafiadora de desenvolver uma definição é a necessidade de ela ser genérica o suficiente para se aplicar em muitos países, culturas e sistemas educacionais diferentes. Os esforços são no intuito de controlar as iniciativas internacionais e assegurar que a qualidade seja parte integrante do ambiente de ensino superior internacional (ALTBACH; KNIGHT, 2007; DE WIT *et al.*, 2013).

A pesquisa de Marinoni (2019) aponta para o benefício a ser alcançado com a internacionalização global, e em todas as regiões do mundo é a melhor qualidade de ensino e aprendizagem, com exceção da América do Norte. Para Marinoni e de Wit (2019), o benefício mais importante é o aumento da conscientização e envolvimento mais profundo com questões globais por parte dos alunos. Enquanto os riscos em destaque são as oportunidades serem acessíveis somente para estudantes que possuem recursos financeiros, outro fator são os programas educacionais terem fins comerciais.

No contexto das instituições tradicionais de ensino superior, Knight (2005) nos traz que elas não são mais as únicas ministradoras de cursos e programas acadêmicos em casa ou além das fronteiras. Outrossim, conglomerados internacionais, empresas, e novas parcerias de entidades públicas e privadas estão cada vez mais engajados na oferta de educação nacional e internacionalmente.

A promoção da internacionalização no ambiente universitário, passa pela implantação e consolidação de estruturas e funções programáticas e organizacionais – esta se refere à gestão e aquela se refere às estratégias, elas que viabilizam os processos de internacionalização. As políticas institucionais devem almejar o desenvolvimento curricular, inovação educacional e pesquisa, para posteriormente integrar uma dimensão internacional, bem como os procedimentos de planejamento, orçamentação e avaliação. Os regulamentos institucionais são necessários, para estabelecer suas prioridades, desse modo as atividades internacionais são executadas independentemente das políticas (GACEL; ÁVILA, 2008).

A internacionalização não é um fenômeno estático, não obstante um processo em constante evolução. As partes interessadas e envolvidas: organizações internacionais, governos nacionais, instituições de ensino superior, faculdades e alunos, têm que entender e reagir a esse processo e definir o que se quer dele, pois não há um modelo que encaixe tudo. Ela é uma questão estratégica, no qual seu foco e escopo evoluem substancialmente e que

passa de um modelo cooperativo para mais competitivo devido a globalização (DE WIT *et al.*, 2013).

Na literatura de Knight (2008) relata sobre um modelo para entender o complexo processo de internacionalização. É enfatizado a importância de ter uma base sólida nos aspectos conceituais da internacionalização que incluem o significado, fundamentos, abordagens e estratégias de internacionalização. Um modelo de internacionalização precisa abordar tanto os níveis institucionais e nacionais/setoriais – os quais possuem importante influência sobre a dimensão internacional do ensino superior, por meio de políticas, financiamento, programas e marcos regulatórios.

No entanto, geralmente é no nível de institucional de cada universidade que o verdadeiro processo de internacionalização ocorre. Portanto, esta análise e o modelo conceitual de internacionalização usa tanto um modelo de abordagem institucional ascendente (*bottom-up*) e nacional/setorial (*top-down*), incluindo a relação dinâmica entre esses dois níveis (KNIGHT, 2008).

O reconhecimento que a internacionalização é relativamente um desenvolvimento recente, segundo Proctor e Humbley (2018), que apresenta novos desafios, oportunidades e imperativos para IES que, em muitos casos, operam há décadas - se não séculos - com seus quadros cheios de referência e sem a necessidade de considerar questões significativas de engajamento global. É certo que a internacionalização é um fenômeno que exige e exerce mudanças, ao mesmo tempo em que responde e se adapta às mudanças de realidades contextuais.

Segundo a leitura de Teichler (2022), há duas objeções em relação a tendência de se internacionalizar; primeiro que não há crescimento consistente em todos os aspectos, segundo que a mensagem da maioria dos debates é questionável a importância da internacionalização relacionado ao crescimento.

Destarte, os três maiores benefícios da internacionalização são elencados conforme *IAU 4ª Global Survey* (2014), aumento da conscientização internacional dos estudantes, melhora qualidade de ensino e aprendizagem, e fortalecimento da pesquisa e aumento da capacidade de produção de conhecimento.

Comparado a *IAU 5ª Global Survey* (2019), a qual destaca os três benefícios, os quais; ampla cooperação internacional e fortalecimento de capacidades, aprimoramento da internacionalização no currículo/internacionalização em casa e aprimoramento do prestígio/perfil da instituição. Em cinco anos é possível verificar que a internacionalização,

da estrutura de ampla meta social, mudou consideravelmente sendo que ambos estão relacionados aos estudantes e quanto aos aspectos institucionais.

O termo de internacionalização no ensino superior, para os autores Altbach e Knight (2007), foi frequentemente confundido com o termo globalização²⁹. A globalização é um caminho sem volta, mas a internacionalização envolve muitas escolhas e uma resposta proativa das IES no desenvolvimento de uma perspectiva global para a comunidade universitária.

Os resultados da globalização incluem o uso do inglês³⁰ como língua franca para a comunicação científica, o crescente mercado de mão-de-obra internacional para acadêmicos e cientistas, o crescimento das empresas de comunicação e sua utilização nas TI. A TI facilita a comunicação; permite o armazenamento eficiente, seleciona e dissemina o conhecimento; e permite aos fornecedores oferecerem programas acadêmicos através do *e-learning*. Isso foi um conteúdo trazido há mais de uma década e que na Pandemia Covid-19 foi possível visualizar o crescente avanço do *Virtual Exchange* (Intercâmbio Virtual), conforme cita Stallivieri (2020).

Os autores, Altbach e Knight (2007), acrescentam que nos últimos 5 anos de estudo – a partir de 2002 - houve o surgimento de novos tipos de provedores, formulários de entregas e parcerias colaborativas. Juntamente com IES públicas e privadas, universidades corporativas, associações profissionais e conglomerados internacionais, esses provedores usam modos presenciais e virtuais para oferecerem educação aos alunos em seus países de origem. Essa oferta varia pelo meio de articulação, validação do estudo conjunto ou de dupla titulação, que pode variar com alguma presença física. O estudo mencionado reforçou a inovação alcançada e incorporada desde então e, principalmente, o impacto universitário durante e depois da Pandemia.

As IES adotam as tecnologias digitais durante décadas, embora de forma desigual e lentamente, para suas atividades administrativas, educativas e pesquisa. Contudo, a crise da Covid-19 estimulou uma aceleração e aprofundamento de digitalização no ensino e na aprendizagem: estruturação de cursos, instrução, avaliação, aprendizagem, entre outros (OECD, 2021). Os aspectos da internacionalização abrangem a aquisição de conhecimentos

²⁹ A globalização é entendida como o fluxo de pessoas, tecnologias, conhecimentos, valores e ideias, que transcendem fronteiras e afetam cada país diferentemente, de acordo com sua história, cultura, tradições e prioridades (KNIGHT, DE WIT, 1995).

³⁰ A ascensão do inglês como língua dominante na comunicação científica não tem precedentes, uma vez que o latim dominou a academia na Europa medieval. (DE WIT, 2013).

em línguas estrangeiras, melhora do currículo com experiência internacional, compreensão transcultural, e muitos outros (DE WIT *et al.*, 2013).

Desfecho deste subcapítulo para enfatizar a importância e abrangência da internacionalização como intercâmbio de conhecimento internacional, nacional, local e intercultural. É um fenômeno difundido e aplicado em muitos países, culturas e sistemas educacionais diferentes. Ela produz efeitos na universidade como sua ação perante a responsabilidade social, desenvolvimento teórico curricular, garantia da qualidade e programas ofertados, integração de planejamento institucional, entre outros correlacionados.

2.2 INSERÇÃO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

Em geral as políticas de educação em internacionalização, no estudo de Wihlborg *et al* (2018) e especificamente no ensino superior, são forças significantes que afeta o mundo ocidental. Já no contexto Europeu, o Processo de Bolonha (Stallivieri, 2017; Willborg, 2018) representa o maior esforço ordenado para aumentar a cooperação acadêmica internacional e mobilidade.

No exemplo dos Estados Unidos (EUA), as universidades empregam abordagens desenvolvidas localmente ao invés de uma posição de política educacional nacional para aumentar os empreendimentos de educação superior transfronteiriços em busca da competição global (WIHLBORG, 2018).

O envolvimento do governo é expresso por meio de políticas e programas que promovem a internacionalização, direta ou indiretamente. As IES, órgãos governamentais, pesquisadores e gestores são alguns dos atores envolvidos nesse processo (ALTBACH; KNIGHT, 2007). Na percepção de Teichler (2013), muitos estudos comparativos carecem de comedimento de como muito de suas observações e argumentos são conduzidos por juízos de valores fortes.

Em algumas análises, por exemplo, típicas de autores de países com fraco envolvimento governamental na política de ensino superior, o governo é ora um intruso imprudente, enquanto em outros países um forte governo poderia ser o guardião da liberdade acadêmica. É necessário contrabalançar *déficits* endêmicos de autorregulação acadêmica ou forte gestão interna. Além disso, estudos comparativos podem ser conduzidos pela visão de que normas comuns para haver o parâmetro (TEICHLER, 2013).

A internacionalização é relevante não apenas para países desenvolvidos, mas também para países emergentes, considerando a visão de uma universidade desenvolvida. Entretanto, a noção de centros acadêmicos e periferias está presente nos estudos sobre colaboração entre países maduros e emergentes, por exemplo, a pesquisa de Canto e Hannah (2001) sobre o Reino Unido e Brasil (BEDENLIER; KONDAKCI; ZAWACKI-RICHTER, 2018).

O exemplo citado remete ao objeto de estudo desta tese, a qual traz a opção de países em diferente contexto de desenvolvimento socioeconômico, mas que possuem a necessidade de aprenderem e compartilharem suas experiências sobre internacionalização.

A maior parte dos estudos sobre internacionalização da educação superior aporta o fenômeno para anos 1990, neste capítulo são apresentados os seus contextos históricos e separados pela seção 2.2.1 que aborda o contexto pós-colonial e latino-americano para após centralizar o Brasil e suas facetas. Assim como, na seção 2.2.2 aborda a Alemanha e os demais contextos que ela abarca.

2.2.1 No Brasil

Na literatura de Ribeiro (1982), aborda-se que as universidades são inseridas em estruturas sociais conflituosas, pois elas estão sujeitas a expectativas antagônicas – de conservadores e disciplinadas até renovadoras e revolucionárias. O autor cita que após a independência da América Latina, ao passar de condição colonial à neocolonial, as universidades se modernizaram, porém cabe a universidade latino-americana o papel fundamental de contribuir com uma consciência crítica que permita alcançar uma visão das perspectivas de progresso autônomo.

Apesar da diversidade apresentada por cada nação, descreve Gacel e Ávila (2008) que as universidades latino-americanas apresentam características comuns que permitem a análise de sua problemática de uma perspectiva continental. Essas particularidades vêm de seus antecedentes históricos e determinam, em sua maioria, seu estado atual, e sua capacidade de se adaptar e responder aos desafios de Século XXI.

Para Gatti (2001), o avanço da área educacional do Brasil começou no final dos anos de 1930, com a criação do Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais (Inep), no qual a construção do pensamento educacional encontrou espaço específico para produção, formação e estímulo.

Considerado o fato que a produção de pesquisa em Educação era inexistente, nas décadas de 1940 e 1950 houve mudanças para o desenvolvimento de pesquisas no contexto de equipes fixas, publicações regulares, oferecimento de cursos na formação de pesquisadores (até participando docentes de outras nacionalidades, especialmente latino-americanos), esses exemplos culminaram para institucionalização da pesquisa e alimentada por grupos em universidades.

Na década de 1960 com a implementação de programas sistemáticos de pós-graduação, o processo de desenvolvimento da área de pesquisa foi acelerado e transferido para universidades, e paralelamente os Ineps são fechados e investimentos são dirigidos para Instituições de Ensino Superior (IES).

Nesse período o país estava saindo de um ciclo ditatorial e tentava integrar processos democráticos nas práticas políticas, direcionando esforços e financiamentos no conjunto de política desenvolvimentista como exemplo formação de recursos humanos, enfoques de planejamento dos custos, da eficiência e das técnicas e tecnologias no ensino.

Com a expansão do ensino superior, assim como alguns cursos de mestrado e doutorado, consolida e aprimora metodologias na década de 1970, com problemáticas de estudo tais como: currículos, caracterização de redes e recursos educativos, avaliação de programas, relações entre educação e profissionalização, características dos alunos, estratégias de ensino, entre outros (GATTI, 2001).

No início da década de 1980 segue um período de transição, de lutas sociais e políticas e a grande fonte de produção da pesquisa educacional se inspira em teorias marxistas. Já no início dos anos 1990 há uma contribuição maior de diversificações de trabalhos, e descortinam-se no final do período, grupos sólidos de investigação em: alfabetização e linguagem, aprendizagem escolar, formação de professores, educação infantil até adultos, gestão escolar, avaliação educacional, história da educação e políticas educacionais (GATTI, 2001).

A partir do final da década de 1970, houve papel marcante na integração e intercâmbio de pesquisadores e na disseminação da pesquisa educacional e demais questões pertinentes. Nas décadas de 1980 e 1990 assentaram-se críticas relativas à questão de teoria e método para que sejam mais consistentes e abarquem a complexidade das questões educacionais, ademais com estímulos específicos à pesquisa e com avaliações periódicas, a redefinição das exigências para as carreiras docentes universitárias, trazem alterações efetivas no quadro institucional.

Nesse mesmo contexto, Gouveia (2005) faz um levantamento das pesquisas realizadas no Brasil e embora se tenha constatado uma evolução nas pesquisas nas últimas décadas, a autora faz algumas críticas a projetos desenvolvidos em instituições governamentais, por pesquisadores, pois há investimento financeiro, entretanto, são “projetos que se multiplicam erraticamente, sem que até agora tenhamos uma ideia clara a respeito do que se sabe sobre educação no Brasil” (GOUVEIA, 2005, p. 145).

Contudo, Gatti (2010) ressalta que o problema das pesquisas no Brasil é o da preparação de pesquisadores. Estes, além de um bom curso de graduação devem ter uma boa preparação, a qual advém somente em nível de pós-graduação.

Diante das reflexões expostas anteriormente, por Gatti (2010) e Gouveia (2005), entende-se que a pesquisa em educação trouxe impactos sociais imprescindíveis, contribuindo para o desenvolvimento, reforma e inovações no sistema educacional; infere-se ainda que essa produção é socializada em uma temporalidade histórica e em um processo peculiar de disseminação.

Entretanto, para se produzir pesquisa, na esfera acadêmica, é necessário a utilização de métodos específicos, assim como a preocupação com a validade, rigor e consistência metodológica, e cuidados com a criação ou desenvolvimento de novos conhecimentos sobre os temas em estudo. Dessa forma, pesquisar é uma busca premeditada, a qual requer suporte teórico, metodológico, cuidado crítico e articulação com a problemática (GATTI, 2010; GOUVEIA, 2005).

O processo de internacionalização acadêmica corrobora estrategicamente para a qualidade e melhoria nas pesquisas, expansão de conhecimento, e conseqüentemente, as produções (CARVALHO; ARAÚJO, 2020; DIAS; GOMES, 2021). A internacionalização, no Brasil e conforme Morosini e Nascimento (2017), insere como critério primordial para a avaliação da qualidade em programas de pós-graduação de excelência.

A tendência é para que a internacionalização se torne critério de qualidade na avaliação de instituições e cursos de graduação no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), assim como, as determinações de estratégias do Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024 (BRASIL, 2014) referente à internacionalização da pesquisa e pós-graduação no incentivo para atuação em rede e o fortalecimento de grupos de pesquisa.

Entretanto, no estudo de Dias e Gomes (2021) é comprovado que as evidências apontam os investimentos na educação brasileira, nos diversos níveis e em meados de 2010

em diante não foram seguidos, na mesma proporção, pela melhoria da qualidade do ensino ofertado.

Correlato a este contexto há a necessidade de o país possuir uma política pública, por atuação do Estado ou originadas por forças sociais, a qual indique um conjunto de ações a serem seguidas pelas IES brasileiras. Para o estabelecimento das políticas públicas de internacionalização convém seguir parâmetros como identidade, institucionalidade, visibilidade, referência e sustentabilidade (MIRANDA; STALLIVIERI, 2017).

Os órgãos brasileiros que mencionam a internacionalização da educação superior são os Ministérios da Educação (MEC), Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) e Ministério das Relações Exteriores (MRE), desmembrando para as agências de fomento e de cooperação internacional, Capes e CNPq. Na legislação brasileira há a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, os Planos Nacionais de Educação, o Plano Nacional de Pós-graduação e o Programa Ciências Sem Fronteiras (MIRANDA; STALLIVIERI, 2017).

O avanço da industrialização e a complexidade da administração pública no final da década de 40 fez-se a urgência em formar especialistas e pesquisadores nos diversos ramos de atividade científica. Mediante este quadro situacional, em 1951 criam-se a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), agências que atuam em áreas semelhantes. Por conseguinte, a aproximação do Estado com a universidade se fez através da definição de políticas públicas de fomento à pesquisa, e a cooperação se tornam visíveis perante a produção conjunta de conhecimento, e acordos bilaterais que fomentam projetos conjuntos de pesquisa entre grupos brasileiros e estrangeiros (KRAWCZYK, 2008; MOROSINI, 2011).

O CNPq está incorporado no Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC), e desempenha papel primordial na formulação e condução das políticas de ciência, tecnologia e inovação; e tem como missão fomentar a pesquisa científica e tecnológica, além de incentivar a formação de pesquisadores brasileiros. Sua atuação contribui para o desenvolvimento nacional e o reconhecimento das instituições de pesquisa, assim como os pesquisadores brasileiros pela comunidade científica internacional (CNPq, 2017).

A Capes subsidia o Ministério da Educação (MEC), na formulação de políticas nacionais para as áreas de educação básica, educação à distância e pós-graduação, desempenhando papel fundamental na expansão e consolidação da pós-graduação sendo uma

das principais agências de fomento educacional do país. A Capes vem atuando no apoio ao estabelecimento de parcerias entre universidades e institutos de pesquisa, por meio de uma de suas grandes linhas de ação que é a cooperação científica e internacional, promovendo o desenvolvimento científico e tecnológico dos países receptores. O Brasil como importante provedor na cooperação internacional em crescimento, a Capes tem relevante papel na modalidade educacional baseado num conjunto estruturado de programas, todavia, a cooperação brasileira é destacada pela descentralização da atuação dos órgãos educacionais (AVEIRO, 2015; CAPES, 2017a).

Nestes termos, a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior aporta à internacionalização nas IES brasileiras bem como um processo necessário e inerente aos desafios de uma sociedade globalizada. A Capes reafirma sua constituição na integração de dimensões internacionais, intercultural ou global na finalidade, funções ou entrega de políticas públicas para a educação superior, com especial atenção à pós-graduação. Por conseguinte, são objetivos contribuir para que o Brasil realize as suas potencialidades no que se refere qualidade das pesquisas realizadas em âmbito nacional e a interface entre produção científica e inovação tecnológica com inserção internacional (CCS/CAPES, 2017).

A diplomacia ministerial do Itamaraty passou a ter uma abertura maior do MRE e da política externa brasileira à sociedade civil, para se adequarem com a nova ordem de transparência das políticas públicas nacionais. O nível de participação e influência em política externa é de acordo com o assunto a ser tratado. O assunto educação é influenciado por fatores como oferta e interesse de outros atores como ONGs e multinacionais, além da participação efetiva da opinião pública. Há também a participação da opinião pública estrangeira, essa realidade dá origem a nova forma de exercício de poder, denominada *soft power* (poder suave). As ciências, além da cultura e das artes ganhou visibilidade por atrair investimentos estrangeiros, assim haver cooperação entre Estados e seus povos (MIRANDA, BISCHOFF; 2018).

Os autores Miranda e Bischoff (2018) trazem que o MEC e MCTI foram os principais responsáveis por definições de ações e programas para internacionalização. Já o Itamaraty possui uma presença mais modesta, uma vez que ele é o gestor da Política Externa Brasileira (PEB), mas deveria estar mais integrado com os órgãos educacionais. O MEC e o MCTI não possuem autonomia para interferir na PEB, contudo eles são consultados quando o assunto é educação. Eles exercem uma diplomacia educacional em determinados programas, todavia, sem agenda própria de política externa. Como exemplo, o Itamaraty coordenou ações de

cooperação educacional nos Programas PEC-G³¹ e PEC-PG³².

Já o Programa Ciência sem Fronteiras (CsF), lançado pelo MEC em 2010, teve uma expressão ativa junto ao Itamaraty como parte da PEB do período – a de levar 101 mil estudantes brasileiros para estudar no exterior no período de 2011 a 2014. O programa determinava áreas acadêmicas prioritárias de estudo, as quais o Brasil apresentava maior déficit, e os estudantes receberiam auxílios financeiros para estudar por períodos médios de um ano, em países como Alemanha, Austrália, Canadá, China, Estados Unidos, Inglaterra, entre outros (MIRANDA, BISCHOFF; 2018).

No Brasil – onde a redemocratização induziu o país a projetar-se internacionalmente e a assumir relevante papel de interlocutor entre as grandes e pequenas potências como agente promotor da colaboração internacional (AVEIRO, 2015; STALLIVIERI, 2017) – o processo adquiriu conotações mais expressivas na gestão universitária pública federal a partir de 2012, com o programa CsF, e, sobretudo, em 2018, com o Programa Institucional de Internacionalização (Capes-PrInt). Este último programa impulsionou o desenvolvimento de planos institucionais de inserção internacional e a adequação de estruturas para atender às iniciativas propostas (LEAL, 2020; KNOBEL et al., 2020). Ambos os programas deixam claro que não há uma política pública clara, na condução dos processos de internacionalização das IES brasileiras, sendo ações isoladas.

A comissão de acompanhamento do Plano Nacional de Pós-Graduação - PNPG 2011-

³¹ O PEC-G – Programa de Estudantes-Convênio de Graduação oferece oportunidades de formação superior a cidadãos de países em desenvolvimento, com os quais o Brasil mantém acordos educacionais e culturais. Desenvolvido pelo Ministério das Relações Exteriores (MRE) e da Educação (MEC), em parceria com universidades públicas - federais e estaduais - e particulares. O PEC-G seleciona estrangeiros, entre 18 e preferencialmente até 23 anos, com ensino médio completo, para realizar estudos de graduação no país. O aluno estrangeiro selecionado cursa gratuitamente a graduação. Em contrapartida, deve atender a alguns critérios; entre eles, provar que é capaz de custear suas despesas no Brasil, ter certificado de conclusão do ensino médio ou curso equivalente e proficiência em língua portuguesa. São selecionadas preferencialmente pessoas inseridas em programas de desenvolvimento socioeconômico, acordados entre o Brasil e seus países de origem. Os acordos determinam a adoção pelo aluno do compromisso de regressar ao seu país e contribuir com a área na qual se graduou. A inscrição no programa é gratuita e deve ser realizada junto a uma representação diplomática ou consular brasileira de um dos países participantes do PEC-G (são 11 da América do Sul; 15 da América do Norte, Central e do Caribe; 29 da África, nove da Ásia e seis da Europa). São ofertadas mais de seis mil vagas em 342 cursos de graduação de 102 instituições (UFSC, 2023; PEC-G, 2024).

³² O PEC-PG – Programa de Estudantes-Convênio de Pós-Graduação, criado oficialmente em 1981. Ele oferece bolsas de estudo para nacionais de países com os quais o Brasil possui acordo de cooperação cultural e/ou educacional, para formação em cursos de pós-graduação *strictu sensu* em IES brasileiras. O PEC-PG é uma política gerenciada em parceria por três órgãos: pelo MRE por meio da Divisão de Temas Educacionais (DTED); pelo MEC por meio da Capes e pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações (MCTI) por meio do CNPq. É ofertado os benefícios de: vagas em IES brasileiras recomendadas pela Capes, sem custo de matrícula; bolsa mensal de doutorado com duração máxima de 48 meses e 24 meses no caso de mestrado; e retorno ao país do estudante estrangeiro. Ao longo dos últimos 20 anos, o programa selecionou mais de 3.000 estudantes de pós-graduação. O edital de seleção informa quais países podem participar, bem como todas as regras (PEC-PG, 2024).

2020 – instituída por meio da Portaria CAPES Nº 106, de 17 de julho de 2012, entende que a temática da internacionalização evoluiu acima das expectativas, mediante investimentos, e principalmente em função do lançamento pelo Governo Federal do CsF, no sentido de dar maior ênfase à internacionalização, por exemplo, mediante projetos cooperados com Instituições internacionais (BRASIL, 2013). Considerando apenas os resultados do programa CsF, foram concedidas 104 mil bolsas durante o seu período de vigência, a um custo total de 13,2 bilhões de Reais (DIAS; GOMES, 2021).

Na CAPES e no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) fica evidente o impacto na própria estrutura organizacional, com a ampliação de suas áreas de atuação na temática da internacionalização, nas duas Diretorias envolvidas em ambas as agências. Antes do Programa CsF, a CAPES já previa no seu Planejamento Estratégico de 2010, como um dos focos centrais, a promoção da internacionalização da Educação Superior brasileira. Em 2012, no contexto do CsF, é criada a nova estrutura na Diretoria de Relações Internacionais (DRI), com significativo aumento, tanto de pessoal como de atribuições e orçamento (passando de aproximadamente 100 milhões de reais em 2010 para 900 milhões de reais em 2012). Este aumento teve reflexos não somente no CsF, em seu primeiro ano efetivo, como também na ampliação de projetos de pesquisa internacionais, na expansão da cooperação sul-sul, nos eventos internacionais e nas publicações conjuntas (BRASIL, 2013, p. 49).

O desenvolvimento de pesquisas e mobilidade de alunos e professores forçam as IES buscarem a consolidação da política de internacionalização e assim, Santos (2016) menciona que o ensino, a pesquisa e a extensão são fortalecidas em conjunto com a comunidade acadêmica, outrossim a junção de atividades que torna o processo dinâmico e complementaridade das razões acadêmicas e econômicas. Ao falar extensão, por Matiello e Toledo (2020), ela possui a atribuição de conectar a universidade com a comunidade na qual está inserida, por meio de projetos que a beneficiem, mas além dessa união ela é capaz de expandir horizontes e aliada a internacionalização há a interligação da universidade com a comunidade como um todo.

Nesse diapasão, a Capes (2022), por meio da portaria n.127 de 2022, institui o Programa de Apoio ao Processo de Internacionalização de Instituições de Ensino e de Pesquisa Brasileiras (PAPRI). O Papri no seu artigo segundo menciona que o foco é na pós-graduação *strictu sensu*. Conclui-se que em suas métricas no caso do ensino e extensão não são claras, contudo, o nível a ser priorizado é o da pós-graduação e, conseqüentemente, a pesquisa. Por outro lado, há um avanço e uma estrutura de fundamentação das políticas públicas de internacionalização da educação superior. E não só programas isolados, como antes o CsF e

o Capes-PrInt.

Para estabelecer a política da internacionalização, torna-se primordial a análise da atual conjuntura da instituição incluindo visão, missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). O MEC estabeleceu pelo decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006, sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior no sistema federal de ensino, dispõe de uma nova adequação dos procedimentos de elaboração e análise do PDI (BRASIL, 2006; 2018). O PDI, é um instrumento que está em consonância com o novo paradigma de gestão pública: exigência de qualidade, transparência, autonomia e desempenho. Isto para controle do governo, e, sobretudo pela sociedade.

Destaque para a literatura de Morosini e Nascimento (2017), na qual cita que há inúmeros desafios que as IES devem enfrentar para equalizar a internacionalização em todas as regiões brasileiras, de forma que essas instituições busquem se integrarem e juntas irem muito além dos interesses políticos, econômicos e comerciais.

As políticas das IES afetam e são afetadas pela dimensão internacional da educação em nível nacional e institucional. Ainda assim, os padrões mundiais estabeleceram hierarquias entre as diferentes IES públicas e determinaram a extensão do financiamento e dos recursos concedidos a essas instituições. Os autores apontam ainda para as desigualdades entre as diferentes instituições públicas, e algumas consideradas como instituições públicas de elite, enquanto outras são consideradas de baixa qualidade e baixo *status* (MOROSINI, NASCIMENTO; 2017).

A desigualdade também é vista dentro do Brasil, o estudo dos autores Morosini e Nascimento (2017), aponta em relação à internacionalização das IES brasileiras cujos *rankings* têm sugerido que no Sul e Sudeste do Brasil, a internacionalização é mais robusta em comparação com outras regiões (FOLHA DE SÃO PAULO, 2019). O *Ranking* Universitário Folha (RUF) foi mencionado devido sua influência e representatividade no país e por ter em sua composição avaliativa um item específico de internacionalização.

Nesse sentido, segundo a autora Thiengo (2018), “Os *rankings* acadêmicos produzem um referencial de comparação que ignora a diversidade de contextos políticos, sociais, econômicos e sobretudo históricos das diferentes universidades [...] ou o nível de financiamento de que dispõem, bem como a sua natureza, pública, privada ou confessional” (THIENGO, 2018, p.197).

Na análise do contexto em que as IES estão inseridas é possível verificar a dialética, na literatura de Thiengo (2018), remete as universidades inseridas na arena pública, o que não

significa um espaço plano e homogêneo. Envolve situações de prova, momentos de incertezas e indeterminação, de contradições. A concepção de Estado ampliado remete ao entendimento da unidade dialética entre Estado e sociedade civil, arena de relações antagônicas e disputas por hegemonia, no conflito versus consenso pelos sistemas de controle e conformidade.

Em síntese, a internacionalização das IES federais no Brasil segue as políticas públicas como incentivo de fomento, conforme mencionado sobre Capes-PrInt e CsF. Aquele teve como objetivo fomentar a construção, a implementação e a consolidação de planos estratégicos de internacionalização das instituições. Entretanto, o que foi visto é que por meio desses editais, principalmente do Capes-PrInt, houve uma imediata necessidade de as universidades terem sua política de internacionalização estruturada. O que incentivou e deu mais visibilidade para a efetiva internacionalização nas universidades federais brasileiras (CARVALHO; ARAÚJO, 2020).

2.2.2 Na Alemanha

Para entender a estrutura alemã, a proposta foi trazer um pouco do panorama que a Alemanha se insere, para então priorizar a educação e sua internacionalização. A Comunidade Europeia se fortaleceu como potência econômica e política entre 1950 e 1970, mas só no segundo semestre dos anos de 1980 que os programas europeus de educação e pesquisa emergiram (DE WIT, 2019).

Na Alemanha, Edquist (2010) menciona que os Sistemas de Inovação (SI)³³ são muito mais importantes que a estrutura organizacional; contudo, isto varia consideravelmente nos perfis dos sistemas nacionais de cada país. Outra informação trazida pelo autor é de que nos países da riqueza britânica comum - Austrália, Canadá e Reino Unido - o caminho acadêmico é majoritário, enquanto nos países da Europa continental predomina a formação profissional e técnica. Ademais, há uma grande variação de patentes entre países e isso se deve a diferenças no nível de insumos dedicados à inovação - mão de obra, pesquisa e desenvolvimento (P&D) e gastos. O papel desempenhado por fatores associados a diferenças na produtividade de P&D, por exemplo, escolhas de políticas, como extensão da proteção da

³³ Uma definição mais geral dos sistemas de inovação (nacionais) inclui todos os fatores econômicos, sociais, políticos, organizacionais, institucionais e outros importantes que influenciam o desenvolvimento, difusão e uso de inovações (EDQUIST et al., 1997, p.14).

propriedade intelectual e abertura ao comércio internacional, a parcela de pesquisas realizadas pelo setor acadêmico.

A dependência do caminho e a história são significativas. Ele ressalta que o comportamento de maximização dos agentes sob incentivos apropriados, pode ser suficiente para quebrar o processo de dependência do caminho (NIOSI, 2002). A Alemanha é conhecida como o berço da proteção à indústria nascente, e possui suas especificidades de ter sido unificada política, religiosa e regionalmente (CHANG, 2004). Não obstante, países como Alemanha, as empresas privadas sempre tiveram um papel bastante ativo na consolidação do desenvolvimento tecnológico, inclusive na criação de cursos técnicos e até alguns superiores.

Porém, o papel do Estado Alemão foi decisivo para incrementar a ação do setor privado, principalmente no tocante ao financiamento do sistema educacional. Em suma, o que se depreende do papel do Estado para o desenvolvimento de um Sistema Nacional de Inovação (SNI)³⁴ alemão é sua forte participação institucional na coordenação de forças em torno de um objetivo nacional e seu forte investimento pretérito em educação e ciência formou e consolidou suas bases (SANTOS, 2014). Segundo de Wit *et al.* (2015), a Alemanha é líder no mercado de ensino superior global.

Interessante se faz notar a menção de Ribeiro (1982), sobre o processo similar que a universidade moderna na Alemanha surgiu comparado ao que houve na América Latina. Dessa forma a Inglaterra e França – pioneiras da revolução industrial, tinham modelado o mundo de acordo com seus interesses, e a Alemanha tinha ficado atrasada e assim ela se viu obrigada a realizar um esforço intencional para atingir a renovação tecnológica.

Assim, Ribeiro (1982) enumera os filósofos leigos Schelling (1803), Fichte (1807), Scheimacher (1808) e Humboldt (1810), ideólogos do novo modelo de universidade alemã – autônoma, nacionalista e reivindicativa. Sobre o mundo acadêmico leigo, atuaram filósofos e pensadores como Hegel (1770-1831), Goethe (1749-1832), Max Scheler (1874-1925) e Max Weber (1864-1921), eles expressaram novas visões de mundo e trouxeram prestígio crescente à filosofia germânica (RIBEIRO, 1982).

As universidades alemãs, segundo Ribeiro (1982), cresceram como uma rede descentralizada em diversas regiões em ambiente competitivo. A característica de organização

³⁴ A expressão “sistema nacional de inovação” (NSI) foi publicada pela primeira vez em Freeman (1987). Ele definiu-o como “a rede de instituições nos setores público e privado cujas atividades e interações iniciam, importam e difundem novas tecnologias” (FREEMAN, 1987, p. 1).

das universidades alemãs se deu pelo isolamento das tecnologias em escolas técnicas, sem autoridade posterior para conceder títulos universitários.

Só o extraordinário desenvolvimento dessas escolas, como centros de cultivo de ciências, fez com que o estado declarasse capazes de conceder graus acadêmicos relativos aos universitários. Esse histórico, para Ribeiro (1982), engendrou a dicotomia da universidade alemã se desenvolver em duas linhas paralelas – a acadêmica tradicional, por uma parte, e as engenharias, por outra – essas últimas acabaram por constituir-se em universidades técnico-científicas (RIBEIRO, 1982).

Em certos países, as universidades são da responsabilidade do governo nacional. Embora na Alemanha são responsabilidade dos governos regionais, devido ser um estado federal democrático e social, cada um de seus dezesseis estados federados (Länder), e que tem seu próprio Ministério da Educação, Assuntos Culturais e Ciência, mas cada um trabalha em coordenação com o outros estados por meio de reuniões regulares da Conferência Permanente de Ministros da Educação e Assuntos Culturais (KMK) (EDQUIST, 2010; DE WIT *et al.*, 2015).

Na Alemanha, as universidades são financeiramente muito autônomas e seu sistema de ensino superior inclui universidades, universidades técnicas, universidades de ciências aplicadas, faculdades de ensino, faculdades técnicas especializadas em ciências naturais e engenharia e instituições dedicadas às artes, música, gestão e administração pública³⁵ (EDQUIST, 2010; DE WIT *et al.*, 2015).

O Ministério Federal da Educação, Ciência, Pesquisa e Tecnologia (BMBF) da Alemanha é responsável pela legislação da educação em nível federal e estabelece prioridades nacionais que são então consolidadas em nível estadual. Enquanto a estrutura federal do governo e a Lei Básica governam o fundamento geral da educação em todos os níveis, a Lei-Quadro para o Ensino Superior garante que os estados individuais tenham o direito de autoadministrarem, sendo assim, as instituições de ensino superior possuem um grau considerável de autonomia e responsabilidade sobre treinamento, pesquisa e ensino em suas próprias instituições regionais (DILL; BEERKENS, 2010; DE WIT *et al.*, 2015).

Ademais, Teichler (2022) indica que a Alemanha é ativa na atração de estudantes oriundos de muitos países, o que estimula as trocas recíprocas. Por exemplo, o intercâmbio

³⁵ Essa divisão exemplifica a forma como a UniKassel é distribuída.

com instituições parceiras no exterior, por meio de cooperação regular e incentivando seus próprios alunos a obterem experiência internacional.

Da mesma forma, acrescenta Teichler (2022), que um intercâmbio recíproco com países vizinhos foi incentivado na maioria dos países europeus que cooperam no chamado Processo de Bolonha³⁶ (DILL, BEEKENS, 2010; STALLIVIERI, 2017; TEICHLER, 2023). Finalmente, a mobilidade externa domina em muitos casos, pois dois terços dos estudantes que estudam no exterior – de acordo com estatísticas internacionais de educação educacional – vêm de países em desenvolvimento, onde a mobilidade externa é geralmente muito maior do que a mobilidade interna (OCDE 2021).

As autoridades da União Europeia (UE) buscaram ativamente a internacionalização acadêmica por mais de duas décadas, como parte do movimento para a integração econômica e política. No início, a UE promoveu programas generosamente financiados, como ERASMUS (acrônimo que significa Esquema de Ação Regional Europeia para a Mobilidade de Estudantes Universitários), que ofertava a uma grande quantidade de estudantes universitários da UE, com experiências acadêmicas fora do seu país de origem. Com o processo de Bolonha, os programas harmonizam a internacionalização com todo o sistema acadêmico afim de garantir estruturas de graduação compatíveis, créditos transferíveis e qualificações acadêmicas em toda a UE (ALTBACH; KNIGHT, 2007).

O Erasmus surgiu de pequenas iniciativas que haviam sido introduzidas na Alemanha e na Suécia, na década de 1970, outrossim, de um programa piloto europeu do início da década de 1980, e foram, posteriormente, agrupados com iniciativas semelhantes nos anos de 1990 no âmbito do programa guarda-chuva Sócrates, evoluindo mais recentemente para o Erasmus+ (um programa ainda mais amplo que abrange programas de educação, desporto e juventude) (DE WIT, 2018).

Na Alemanha, o Erasmus é gerido pelo Serviço Alemão de Intercâmbio Acadêmico (DAAD) e envolve atualmente mais de 2,6 milhões de estudantes e 300.000 profissionais da educação de 33 países participantes (DE WIT *et al.*, 2015; DAAD, 2022).

A posição da Alemanha na Europa continental como um grande receptor e remetente de estudantes é uma indicação clara do estado saudável de seus esforços de

³⁶ Iniciado em 1999, a Alemanha, como proponente fundadora do processo de Bolonha, juntou-se a outros 28 países europeus (46 em 2015) para criar um Espaço Europeu de Ensino Superior (EEES) em 2010. Esse foi concebido para promover uma maior transparência entre os sistemas de ensino superior da Europa, simplificar o reconhecimento de graus e qualificações acadêmicas e acelerar a Mobilidade europeia de estudantes e funcionários. Para a Alemanha, Bolonha considerado uma significativa reforma do ensino superior, desde a fusão de Wilhelm von Humboldt - em 1810 - de ensino e pesquisa na missão universitária.

internacionalização, o país também é ativo em muitas outras formas que são emblemáticas de uma sociedade engajada no processo de internacionalização abrangente, para de Wit *et al.* (2015). Os autores trazem dados de 2015, a Europa atrai 45% dos 4,5 milhões de estudantes com mobilidade global do mundo.

Destes, a Alemanha atrai 6%, tornando-se o quinto país anfitrião mais popular do mundo para estudantes estrangeiros, e principalmente estudantes chineses, que representam 12,5% da total população de ensino superior na Alemanha, seguida por estudantes da Rússia e outros países europeus mais próximos (DE WIT *et al.*, 2015). A Alemanha, segundo Shakirova (2019), é um exemplo de país que atrai estudantes de todo o mundo e tem o nível mais equilibrado de mobilidade acadêmica. Um dos atos normativos do nível federal no país é sua ‘Estratégia de Internacionalização da Educação, Ciência e Pesquisa’ pelo Governo Federal da Alemanha (SHAKIROVA, 2019).

A Alemanha é um dos países mais ativos no envio de seus alunos para o exterior, de acordo com de Wit *et al.* (2015), com quase 33% de todos os alunos de graduação através do programa de mobilidade Erasmus, dentre outros. Destarte, 57% das IES alemãs oferecem programas internacionais, com 20% oferecendo o programa inteiramente em inglês, e 40% desses programas levam a um diploma dupla titulação – tanto para universidades orientadas para a tecnologia (*Technische Universitäten*), tanto para colégios menores (*Fachhochschulen*).

De acordo com IAU (2014), quando questionados sobre os benefícios esperados da internacionalização, os entrevistados alemães destacaram três pontos mais significativos: desenvolver nos alunos uma maior conscientização e envolvimento mais profundo com questões globais; aumentar a rede internacional por meio de professores e pesquisadores; e aumentar a cooperação internacional e a capacitação.

Geralmente, a internacionalização na Alemanha é um processo mais coordenado do que em alguns outros sistemas educativos na Europa e no resto do mundo. Essa força deriva da liderança e do apoio dos cinco mais poderosos promotores de internacionalização: o Ministério Federal Alemão de Educação e Pesquisa (BMBF), o Conselho Alemão de Ciências e Humanidades (DFG³⁷), a Conferência Alemã de Reitores (HRK), o DAAD³⁸ e o Alexander

³⁷ É a maior organização científica a financiar a internacionalização na Alemanha.

³⁸ O DAAD foi fundado em 1925 e é uma associação de instituições alemãs de ensino superior, por meio das suas ligações com várias agências federais e sua rede mundial, apoiou mais de 2,6 milhões de acadêmicos na Alemanha e no exterior. Conta com uma forte estrutura organizacional, uma rede mundial de

von Humboldt Fundação (AvH³⁹). A definição da agenda por esses atores em nível federal define metas, que são então realizadas em nível estadual e local por agências, institutos de pesquisa, fundações e instituições acadêmicas.

As universidades desenvolvem estratégias de internacionalização e recebem assistência desses fundos. Os fundos regionais destinados a internacionalização, nos estados alemães individuais, são difíceis de identificar, em grande parte porque praticamente não há programas estaduais para promoção deste fenômeno, não sendo uma categoria orçamentária distinta dentro do financiamento institucional (DILL, BEEKENS, 2010; DE WIT *et al.*, 2015).

O impacto da multibilionária - Iniciativa de Excelência Alemã⁴⁰ - ela se concentra em um número significativo de recursos que promovem pesquisar e melhorar a qualidade das universidades alemãs, à medida que se esforçam para melhorar seus perfis de internacionalização e alcançar o reconhecimento de 'classe mundial', incluindo os desafios colocados pelos *rankings* universitários globais, a corrida global pelo talento acadêmico e produção de pesquisa, entre outros (DILL; BEERKENS, 2010; DE WIT *et al.*, 2015).

Aprovado conjuntamente pelo governo federal alemão e os 16 *Länder* em 2005 e novamente em 2012 até 2017, a mais recente ronda de iniciativas disponibilizou 2,7 mil milhões de Euros adicionais para a promoção 45 escolas de pós-graduação, 43 *clusters* de excelência e 11 estratégias de internacionalização para aumentar a capacidade de treinamento e construção de novas ligações com centros de pesquisa⁴¹ e colaborações, informam os dados de 2012 no estudo dos autores Dill e Beerkens (2010), de Wit *et al.* (2015).

Além dos recursos disponibilizados às instituições de ensino superior dos governos regionais, o financiamento regional, na forma do Fundo 'A Lei de Assistência à Educação e Treinamento' (BAFÖG), também apoia a organização regional "Organizações de Serviços de Bem-Estar Alemãs" (Studentenwerke) que fornecem moradia subsidiada, refeitórios e serviços familiares para estudantes nacionais e internacionais.

parceiros e ex-alunos e uma equipe motivada de mais de 900 funcionários. É um poderoso promotor de cooperação internacional, possui 18 escritórios internacionais e 55 centros de informação em 58 países, onde pesquisadores e estudantes podem encontrar conselhos sobre programas, financiamento e questões de visto. Outrossim, oferece programas de treinamento e simpósios sobre internacionalização para ensino e gestão de equipe (DE WIT *et al.*, 2015; DAAD, 2022).

³⁹ Associação com o mais alto perfil internacional e um orçamento total de 110 milhões de euros, sendo o principal ponto de referência para bolsas de pesquisadores (DE WIT *et al.*, 2015).

⁴⁰ *German Excellence Initiative*, um dos projetos mais importantes e visíveis da Alemanha e administrados pelo DFG. Ele influencia a percepção do sistema de ensino superior do país internacionalmente, ao mesmo tempo que reforça a competitividade do ensino superior europeu como um todo (DE WIT *et al.*, 2015).

⁴¹ De Wit *et al.* (2015) cita INCHER - Centro Internacional de Pesquisa em Ensino Superior de Kassel - como exemplo de proeminente no estudo e apoio da atividade de internacionalização na Alemanha.

Em termos de estratégias de internacionalização, a *German Rectors Conference* é outra organização ativa na internacionalização através de sua auditoria Internacionalização das Universidades. Iniciada em 2009, a auditoria fornece uma visão de cima para baixo, revisão abrangente do processo de internacionalização de cada universidade selecionada e serviços de assessoria, avaliando estratégias de internacionalização institucional e devidas recomendações.

De acordo com um estudo do *British Council* apoiado pela *Economist Intelligence Unit* (2010) que examinou o progresso de 11 países - Alemanha, Austrália, Brasil, China, Estados Unidos, Índia, Japão, Malásia, Nigéria, Reino Unido, Rússia - na internacionalização de seu sistema educacional. A Alemanha ficou em primeiro lugar, seguida pela Austrália, Reino Unido e China, com 8,4 pontos de um total de 10 ao combinar os critérios de abertura, acesso e equidade, e garantia de qualidade e reconhecimento de grau. Contudo, a Alemanha até agora relativamente poucos *campi* satélites ou filiais de universidades no exterior, existem dois *campi* alemães estabelecidos na China, uma no Egito, um em Omã e uma na Coreia do Sul.

Por fim, a Comissão Europeia – *European Commission* (EC), na sua recente Comunicação sobre ‘Superior educação no mundo’ (EC, 2013; Matei; Iwinska, 2015), reitera a importância da internacionalização para a Europa ao informar sua prioridade na agenda para os próximos anos.

O próprio documento, segundo Matei e Iwinska (2015), representa um modelo amplo de estratégia de internacionalização, que identifica áreas prioritárias e direções estratégicas de nível europeu. Além disso, a Comissão recomenda que as universidades pensem globalmente e enfatizem a importância de estratégias no nível do sistema nacional.

As autoras, Matei e Iwinska (2015) complementam que a Alemanha possui estratégias formais abrangentes, ou quase abrangentes, e estão bem encaminhadas e em processo de implementá-los em vários níveis, ademais ela tem uma longa história de internacionalização e cooperação acadêmica internacional, destaque por ser um dos principais destinos mundiais para estudantes internacionais.

2.3 MODELOS E ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

Para contribuir e melhorar a qualidade e relevância da educação superior, bem como certificar a implementação de mudanças e transformações necessárias para o sistema educacional e assim responder aos desafios do novo século, é necessário conceber estratégias e políticas de internacionalização nos três níveis do processo educacional: micro (o processo de ensino-aprendizagem em sala de aula), o meio (política curricular) e macro (concepção de políticas educacionais). Conscientização institucional é essencial, porque as estruturas e os processos de internacionalização dependem em grande parte, das autoridades educacionais (GACEL; ÁVILA, 2008).

Um importante elemento na internacionalização da educação superior de nível global é a presença de políticas e estratégias institucionais, ressalta os autores Egron-Polak e Hudson (2014) que essas escolhas estratégicas e os investimentos são frequentemente exigidos para perseverar nos objetivos institucionais, a presença ou ausência dessa política institucional pode ser um sinal de comprometimento da IES. As políticas e práticas de internacionalização, para MORLEY *et al.* (2018), parece ser emaranhados complexos de domínios econômicos, políticos, sociais e afetivos.

No contexto nacional brasileiro, o que indica o estudo de Pascuci *et al.* (2016), é devido a transição do modelo de administração pública burocrático para um modelo gerencial mais efetivo que exige uma nova postura das universidades públicas, considerando sua complexidade organizacional.

Segundo os autores Pascuci *et al.* (2016), os entraves são encarados pela ambiguidade das políticas públicas e a excessiva regulamentação do governo federal e se constituem em consideráveis limitadores para o sucesso de práticas *managerialistas* como as estratégias. Eles concluem que as estratégias requerem uma racionalidade implícita no modelo às especificidades das organizações acadêmicas, como condição para que os esforços possam produzir os benefícios esperados.

Na pesquisa de Bedenlier, Kondakci e Zawacki-Richter (2018), o levantamento de artigos publicados no JSIE, durante 1997-2016, são frequentemente tentativas de esclarecer o significado e o papel da internacionalização dentro da educação superior. Duas grandes linhas de pesquisa são perceptíveis: a primeira considera a experiência estudantil, sobressaem temas estudantes e intercâmbio; a segunda gira em torno de desenvolvimentos políticos e

institucionais de internacionalização, torna-se evidente a proximidade dos conceitos de política, educação, instituições e estratégias.

Na pesquisa dos autores, nota-se a ampla sobreposição dos temas ‘educação’ e ‘papéis’, o que ilustram os sistemas de ensino superior, suas políticas nacionais específicas e suas repercussões. Por isso, as políticas de internacionalização incentivam as instituições individuais, cada país, a adaptarem suas estratégias de internacionalização, como, a inclusão da internacionalização de programas acadêmicos em conjunto e transfronteiriços. No estudo dos autores, durante estes 5 anos (2002-2006), os artigos abordam a necessidade institucional de gerenciar a internacionalização, através de estratégias que levam em consideração os diferentes contextos institucionais (BEDENLIER; KONDAKCI; ZAWACKI-RICHTER, 2018).

No contexto atual da crise do coronavírus, alude Altbach e de Wit (2020) que sem dúvida toda a sociedade e, inclusive, o ensino superior foram afetados. Para eles as universidades em todo o mundo estão fazendo um trabalho impressionante de gerenciamento de crises em circunstâncias difíceis, mas aprender lições à longo prazo e planejamento estratégico eficaz não tem sido um ponto forte da comunidade acadêmica. Dessa forma, seguem os modelos dos autores que auxiliam ao traçar o planejamento estratégico.

Nesta seção, há a busca na literatura por trazer modelos de internacionalização e suas estratégias, para que se possa eleger um que auxilie a etapa de verificação e coleta de dados do processo de internacionalização realizados nas universidades pesquisadas em âmbito nacional e internacional. Dessa forma, traz-se os modelos de sucesso em outros contextos.

2.3.1 Modelos estratégicos da Administração para internacionalização da educação superior

A abordagem sobre a educação superior internacional, para os autores Streitwieser e Ogden (2016), é um fenômeno complexo que envolve diversas atividades, autores, IES e realidades. Com o crescimento do número de estudantes que participam, por exemplo de mobilidade e intercâmbio, destarte cresce o quadro administrativo que apoia e desenvolve essas atividades de internacionalização. A atividade de educação superior internacional emerge duas categorias; os que fazem e os que estudam – os praticantes (*practitioners*) e os estudiosos (*scholars*).

Os *practitioners* são vistos como aqueles que facilitam as atividades pelo gerenciamento do necessário para garantir uma mobilidade bem-sucedida, por exemplo. Já os *scholars* são vistos como aqueles que estudam o fenômeno e publicam pesquisas sobre seu significado e impacto, todavia, não fazem parte do cotidiano da prática. Na percepção dos autores, há também os que são híbridos acadêmicos-praticantes (*scholar-practitioners*) ou praticantes-acadêmicos (*practitioner-scholars*). Os *practitioners*, os *scholars* e os híbridos contribuem significativamente para o avanço da internacionalização em suas IES (STREITWIESER; OGDEN, 2016).

No tocante as IES, elas não são neutras, para Muñiz e Borg (2022), elas possuem culturas, políticas e procedimentos que beneficiam alguns alunos e prejudicam outros. Nessa linha, as IES possuem autonomia e responsabilidade para ajustar suas políticas e práticas alicerçando os alunos – dentre os marginalizados também – durante e após a crise de Covid-19, em todos os níveis institucionais, incluindo a filosofia abrangente de direitos humanos, justiça social e dignidade humana (MUÑIZ; BORG, 2022).

Ao associar o que se entende por nível nacional/setorial, segundo Knight (2004), se constitui por meio de políticas, financiamentos, programas e marcos regulatórios e o nível institucional é onde ocorre o processo real de internacionalização. As estratégias de internacionalização podem incluir políticas e programas para promover a integração de aspectos comparativos e internacionais ao currículo, contratação de professores internacionais, colaboração internacional em pesquisa e mobilidade internacional de estudantes (Knight, 2004, p. 17, tradução nossa).

Segue o quadro 4, a qual proporciona continuidade dos trabalhos selecionados no estado do conhecimento nacional e internacional⁴². Esta etapa é para verificação das referências que os autores utilizaram ao abordarem o tema estratégia. Praticamente metade dos trabalhos internacionais foram descartados, devido não apresentarem referências bibliográficas para obtenção da coleta de dados, tampouco, sua metodologia de análise, ou até mesmo se mantiveram em discussões teóricas.

Três trabalhos nacionais foram considerados, conforme abaixo e os autores internacionais selecionados possuem origem em diversos países. Todos foram aqui mencionados, devido à proximidade da sua metodologia de estudo com o tema desta tese. Eles informaram as suas ferramentas ou práticas para análise da coleta de dados de suas pesquisas.

⁴² Item 1.2 da introdução e vide nota 5.

Quadro 4 – Abordagens de modelos de internacionalização da educação superior

ANO	ABORDAGEM/PRÁTICAS/MODELOS	MENÇÃO PELOS AUTORES EM SEUS PERIÓDICOS/ANO/PAÍS
1970	Uppsala (Johanson e Wiedersheim-Paul)	DIAS, Bruno Francisco Batista; GOMES, Josir Simeone. Internacionalização da educação superior do campo de administração, contabilidade e turismo à luz da teoria da Uppsala. Humanidades & Inovação , 2021, vol. 8, no 54, p. 137-152. Brasil
1980 1990	<i>Total Quality Management (TQM)</i> (vários autores)	ANTUNES, Marina Godinho et al. The Role of TQM, innovation and internationalization strategies on the financial sustainability of higher education institutions (HEIS). In: 11th International Conference of Education, Research and Innovation . IATED Academy, 2018. p. 9778-9787. Portugal.
1992	<i>Balanced Scorecard (BSB)</i> (Kaplan e Norton)	URBANOVIČ, Jolanta; WILKINS, Stephen. Internationalisation as a strategy to improve the quality of higher education in small states: Stakeholder perspectives in Lithuania. Higher Education Policy , v. 26, n. 3, p. 373-396, 2013. Lituânia. ROCHA, Mateus de Souza. Proposta de Balanced Scorecard para auxílio ao processo de gestão estratégica da internacionalização do ensino superior: um estudo de caso em universidades públicas . 2016. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Brasil.
1995	<i>Process Approach</i> (Knight e de Wit)	WANG, Ying-zhen. Strategies for Higher Education Internationalization in UK Based on the Process Approach-A Case Study. DEStech Transactions on Social Science, Education and Human Science , n. aems, 2017. Reino Unido. ADMASU, Ermyas; DESTA, Abiot. Internationalization of Higher Education System in Ethiopia: A Review of Education Policies and Strategies. Agathos , v. 12, n. 1, p. 139-156, 2021. Etiópia
1998	<i>Reactive and proactive model</i> (Rudzki)	MÜCKENBERGER, Everson. Processo de internacionalização do ensino superior: estudo de casos múltiplos em um sistema de ensino superior confessional internacional . 2014. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Rocha (2016) – Brasil.
2000	<i>SWOT</i> (Mintzberg, Brown, Bush e Norberg, Lee e Ko)	NICOLAE, Florentina; STAN, Alina Costiana. Advertising Romanian Master Programs. A Case Study. Procedia-Social and Behavioral Sciences , v. 76, p. 542-547, 2013. Romênia.
2004	Organizational and Programmatic Strategies (Knight) ⁴³	ALTINAY, Fahriye <i>et al.</i> An Evaluation of Strategies and Policies in Higher Education Management in Internationalization Process: New Pedagogy. Romanian Journal for Multidimensional Education/Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala , v. 11, n. 4, 2019. Chipre.
2004	<i>Strategic Map</i> (Kaplan e Norton)	STANKEVIČIENĖ, Jelena; VAICIUKEVIČIŪTĖ, Agnė. Conceptual strategy map implementation for higher education institution. In: The 8th international scientific conference Business and Management 2014: selected papers, Vilnius: Technika . 2014. p. 709-716. Lituânia

⁴³ Este é um dos modelos analíticos selecionado e aprofundado no decorrer da tese.

2010	<i>Joint International Partners Survey (JIPS)</i> ⁴⁴	GONZÁLEZ BONILLA, Alejandra et al. Embedding internationalization in European higher education institutions strategies: easier said than done? Ene , v. 12, p. 24, 2022. Europa.
2011	<i>Comprehensive Internationalization (CI)</i> (Rudzki) ⁴⁵	MATEI, Liviu; IWINSKA, Julia. National strategies and practices in internationalisation of higher education: Lessons from a cross-country comparison. Higher education reforms in Romania , p. 205-226, 2015. Europa. CURAJ, Adrian et al. The European higher education area: Between critical reflections and future policies . Springer Nature, 2015. Teoria. BEELEN, J; JONES, E. Redefining internationalization at home. In: CURAJ, L; MATEI, R; PRICOPIE; J. SALMI; SCOTT P. (Ed.). The European higher education area: between critical reflections and future policies . Dordrecht: Springer, 2015, p. 59-72., p. 67-80.

Fonte: elaborado pela autora (2022).

⁴⁴ O *Joint International Partners Survey (JIPS)* foi realizado por uma equipe de pesquisa multidisciplinar de especialistas em internacionalização, localizada em três Faculdades da Universidade Complutense: Serviço Social, Psicologia e Economia. Foi desenvolvido com um desenho exploratório sequencial estruturado em três etapas sucessivas, onde abordagens foram usadas com um propósito complementar, para que os resultados qualitativos ajudem a interpretar melhor os dados reunidos na fase quantitativa e os autores referências são Hesse-Biber, 2010 e McKim, 2017 (GONZÁLEZ-BONILLA *et al.*, 2022).

⁴⁵ Este é um dos modelos analíticos selecionado e aprofundado no decorrer da tese.

Adentro aos modelos, no estudo de Dias e Gomes (2021), a perspectiva teórica mais utilizada nos estudos comportamentais sobre a internacionalização é o modelo de Uppsala, cujo nome está relacionado à Universidade de Uppsala na Suécia, onde a teoria foi desenvolvida, na década de 1970. Os estudos bibliométricos do campo indicam que cerca de 50% dos estudos sobre internacionalização, nas últimas duas décadas, valem-se da perspectiva comportamental de Uppsala. Nessa linha, a maioria dos estudos são da internacionalização empresarial, todavia podem aplicar a outros processos não só decorrentes do empresarial e sim acadêmicos - integração e difusão de conhecimento científico de forma global (DIAS; GOMES, 2021).

O modelo de Uppsala, ressaltam os autores Dias e Gomes (2021), se baseia no fato de que a organização gradativamente passa a se internacionalizar, num processo fluxo de conhecimentos. Assim, segundo os autores o caminho para se internacionalizar ocorre ao reduzir a distância psíquica existente entre a firma e o novo mercado a ser explorado, pela geração de competências experimentais - os conhecimentos, habilidades e atitudes - que se dividem em gerenciais e técnico-profissionais, sendo decorrentes da experiência internacional.

Em síntese, Dias e Gomes (2021) ressaltam que pela hermenêutica interpretativa do referencial teórico, no tocante a existência de similaridades da proposta de Uppsala e seus desdobramentos com as teorias *mainstream* do campo de internacionalização acadêmica, depreende-se que ambas as propostas teóricas creditam o processo evolutivo de internacionalização é gradual, que pode ser catalisado tanto pelo aprendizado decorrente da experiência quanto pela formação de parcerias estratégicas.

Uma das formas de alcançar a qualidade organizacional é a implementação da abordagem *Total Quality Management* (TQM) que engloba todos os processos e *stakeholders* de uma instituição. A Gestão da Qualidade Total (TQM) como modelo de gestão teve origem no Japão nas décadas de 1980 e 1990, por vários autores. É uma filosofia de gestão que visa a melhoria contínua de desempenho organizacional e satisfação do cliente, sendo transversal a toda a organização e incorporando em seu modelo todos os atores da estrutura organizacional (ANTUNES *et al.*, 2018).

Muitas das pesquisas, que focaram nos efeitos do TQM sobre a vantagem competitiva, mostraram que sua presença conduz a um melhor desempenho e a uma maior competitividade. Dentre as várias definições sugeridas para TQM estão relacionadas com a

melhoria contínua, a orientação para o cliente, a autonomia dos colaboradores e comprometimento da gestão, ressaltando também que os interesses dos clientes, colaboradores, fornecedores, concorrentes e toda a sociedade em grande escala devem ser considerada (ANTUNES *et al.*, 2018).

Uma das formas de alcançar uma qualidade organização é a implementação da abordagem Total Quality Management (TQM) que engloba todos os processos e partes interessadas de uma instituição. A literatura existente tem destacado o fato de que instituições têm ficado defasadas de outras organizações, no que diz respeito à cultura da qualidade total. No entanto, sistema de ensino superior terá de se adaptar às contínuas mudanças e novas exigências, para alcançar o sucesso e os objetivos propostos.

As conclusões obtidas nos vários estudos realizados com foco na utilidade do TQM na educação não são consensuais. Alguns autores⁴⁶ apontam que práticas de TQM podem ser aplicadas em IES, enquanto outros⁴⁷ discordam sobre sua aplicabilidade em ambientes dinâmicos e em constante mudança. Uma possível explicação para os resultados divergentes obtidos é a aplicação das práticas de TQM e a interpretação de suas suposições.

No atual ambiente de mercado, a qualidade é um aspecto fundamental para a competitividade das instituições. Diante de um ambiente dinâmico e complexo, as IES perceberam a relação entre TQM e avaliação de desempenho, começando a ajustar seus cursos e ofertas para atender às necessidades mercados e clientes (ANTUNES *et al.*, 2018).

A TQM assume-se como uma estratégia organizacional e um compromisso de que as organizações melhorem e desenvolvam continuamente seus procedimentos para gerenciar resultados de qualidade e responder à satisfação do cliente. Por outro lado, a questão da internacionalização tem, nos últimos anos, desempenhado um papel de liderança, não só na Europa, mas em todo o mundo. Com no que diz respeito à questão da internacionalização das IES, vários autores têm analisado a questão da seus efeitos sobre essas instituições, a fim de obter uma vantagem competitiva sustentável (ANTUNES *et al.*, 2018).

⁴⁶ Referências contidas em Antunes et al. (2018):

- S. Helms; & C. Key, “Are students more than customers in the classroom?”, *Quality Progress*, vol. 27, no. 9, pp. 97–100, 1994.

- J. V. Koch; & J. L. Fisher, “Higher education and total quality management”, *Total Quality Management Business Excellence*, vol. 9, no. 8, pp. 659–668, 1998.

⁴⁷ Referências contidas em Antunes et al. (2018):

- D. Houston, “TQM and higher education: a critical systems perspective on fitness for purpose”, *Quality in Higher Education*, vol. 13, no. 1, pp. 3–17, 2007.

- W. E. Matthews, “The missing element in higher education”, *Journal for Quality and Participation*, vol. 16, no. 1, pp. 102–108, 1993.

O *Balanced Scorecard (BSB)* foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton em 1992, a proposta inicial de inserir indicadores não financeiros para avaliação de desempenho organizacional não foi ideia dos autores. Mesmo assim, o BSB se tornou um sistema amplamente utilizado, tanto nas organizações quanto na academia. O BSB apresenta quatro perspectivas balanceadas, que juntas indicam uma avaliação abrangente do desempenho da organização. Essas perspectivas são questões críticas referentes ao sucesso financeiro, satisfação dos acionistas e clientes, visão baseada na capacidade de mudar e melhorar, por último, visão baseada na perspectiva dos clientes. É necessário alinhar a missão, visão e estratégias definidas em conjunto com os objetivos (curto, médio e longo prazo) e indicadores dentro das quatro perspectivas (ROCHA, 2016).

Dessa forma, Rocha (2016) informa que Kaplan e Norton passaram a referência de um sistema de medição de desempenho para um modelo de gestão estratégica, integrando a ferramenta *SWOT* e mapa estratégico (*strategic map*). Dessa forma, o autor menciona que ao considerar a aplicação de um sistema de medição de desempenho em IES, deve considerar a natureza das organizações, os indicadores qualitativos devem ser desenvolvidos por apresentar maior impacto e relevância no desempenho.

A autora Stallivieri (2017) aborda que o plano de ação estratégico para a internacionalização deve envolver toda a comunidade universitária. Para alcançar os resultados esperados há que fazer opções e estar ciente das realidades internas e externas da instituição em relação à internacionalização. É crucial identificar as fraquezas e os pontos fortes da instituição; justificar os motivos de busca da internacionalização; definir os objetivos; e traçar metas para buscá-los (STALLIVIERI, 2017).

Em relação aos *stakeholders* a questão se torna mais complexa, dadas as universidades poderem considerar os estudantes, pais, empregados, funcionários docentes e não docentes, governo e agências de fomento, avaliadores, auditores e toda a comunidade na qual está inserida. Ainda assim, as universidades perdem quando deixam de fazer uso das ferramentas de gestão, na condução de atividades diárias sem visão clara de futuro, sem planejamento e sem acesso a boas técnicas para responder aos desafios impostos pela natureza de suas atividades (ROCHA, 2016).

A abordagem do processo por Knight e de Wit (1995), traz que a internacionalização precisa estar enraizada na cultura, política, planejamento e processo de organização das IES para que não seja desmerecida. Assegurando a garantia de que as diferentes atividades se reforcem mutuamente, que se tornem centrais para a missão da universidade. Quando as

atividades de internacionalização são fragmentadas e isoladas no campus, há uma chance maior de que o impacto e os benefícios sejam enfraquecidos.

O processo para a internacionalização apresenta diferentes conjuntos de justificativas e argumentos resumidos, principalmente nas dimensões social, econômica, cultural e educacional, algumas das quais estão inseridas nas necessidades da sociedade, outras no sistema educacional e na economia. Os componentes combinados constituem um conjunto de lógicas sobrepostas para o processo e as atividades de internacionalização.

Nas literaturas dos autores Knight e de Wit (1995), compreendem a abordagem da atividade que abarca os elementos indicados nos documentos de política, a qual se restringem ao que foi categorizado para a internacionalização, e sua abrangência varia desde intercâmbio de alunos e professores, atividades conjuntas de pesquisa, assistência técnica, até atração de estudantes internacionais.

As demais abordagens recomendadas que devem fazer parte dos componentes da política e ação de internacionalização, como a abordagem por competência com foco no desenvolvimento de novas habilidades, atitudes, conhecimentos e valores em alunos e professores. Há a abordagem de processo que enfatiza a integração da dimensão internacional e intercultural nas funções de ensino, pesquisa e serviço por meio de planos, estratégias e estruturas de toda a instituição e, finalmente, a abordagem *ethos* que enfatiza a criação de uma cultura ou clima que valorize e apoie perspectivas internacionais/interculturais nas instituições, são menos sublinhados nos documentos de política (KNIGHT; DE WIT, 1995; ADMASU; DESTA, 2021).

Outro modelo a ser mencionado, de Rudzki (1998), sua proposta são dois tipos que se destoam por serem proativo e reativo, compostos por cinco estágios conforme Quadro 5. O modelo reativo constata o período com ações iniciais de internacionalização institucional. O modelo proativo possui o estágio mais maduro e efetivo da internacionalização. Ambos são caracterizados pelas etapas do processo composto de planejamento, organização, direção, controle e retroalimentação (*feedback*).

Quadro 5 – Modelo de Rudzki – abordagem reativa e proativa de internacionalização.

MODELO REATIVO	MODELO PRÓ-ATIVO
<p>Contato</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Os acadêmicos estão engajados em fazer contatos com colegas em outros países, desenvolvimento de currículo, mobilidade limitada. Sem muita formalização. <p>Formalização</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Alguns contatos são formalizados por meio de acordos institucionais. Com ou sem recursos disponíveis. <p>Controle central</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ As atividades aumentam e a administração central começa a controlar o processo. <p>Conflito</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Conflito entre a instituição e seus colaboradores, o que pode acarretar possível declínio das atividades de internacionalização. <p>Maturidade ou declínio</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Possibilidade de haver a mudança para uma abordagem mais coerente e proativa. 	<p>Análise</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Consciência da internacionalização. Análise estratégica da instituição em curto, médio e longo prazo, para os objetivos organizacionais, treinamento de colaboradores, estudo das atividades de internacionalização mais adequadas, análise SWOT⁴⁸ e análise de custo-benefício. <p>Escolha</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaboração do plano e de políticas estratégicas com a participação dos colaboradores, definição de indicadores para mensurar o desempenho, alocação de recursos e fomento de redes de trabalho interna e externa das IES. <p>Implementação</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mensuração do processo de desempenho <p>Revisão</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comparação dos resultados com a política e planejamento propostos. <p>Redefinição dos objetivos/planos/políticas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Processo contínuo de melhoria qualidade e processos. Retorno ao primeiro estágio.

Fonte: Rudzki (1998, p. 216 e 218) adaptado pela autora.

A observação subjacente é que, sob um aspecto global, as IES ter um plano estratégico de desenvolvimento, onde se assume o componente de internacionalização, conduzindo a uma maior preocupação por parte das instituições de ensino superior, o objetivo é de melhorar as atividades de ensino e a infraestrutura educacional.

Alusão ao contexto da formação estratégia se faz por um processo de concepção – de ideias básicas e essenciais - com fatores externos e organizacionais internos, no estudo de Mintzberg (2000). O processo de formação estratégica também é muitas vezes chamado do

⁴⁸ do inglês: Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças) (MINTZBERG, 2000).

modelo SWOT – do inglês: *Strenghts* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças) – que o autor cita como conhecido nos textos da Harvard. O processo criativo da estratégia se dá pela junção de fatores: externos - os quais são as oportunidades e ameaças, são fatores chaves do sucesso; e os internos – os identificados como forças e fraquezas da organização, são as competências distintas. Dessa forma, a criação das estratégias por esses fatores juntamente com os valores gerenciais e a responsabilidade social resulta na avaliação e escolha das estratégias (MINTZBERG, 2000).

A abordagem de mapa estratégico (*strategic map*) por (Kaplan, Norton 2004), e utilizado no trabalho de Stankevičienė e Vaiciukevičiūtė (2014), é de um modo geral, é uma representação da estratégia por meio de uma figura de mapa. Ele é montado e depois explica a estratégia e ajuda a comunicá-lo para toda a comunidade. O mapa é utilizado para esclarecer visualmente quais os valores vão ser criados pela organização e o seu significado na condução de mudanças positivas.

2.3.2 Modelos estratégicos de internacionalização da educação superior

A quinta pesquisa global do IAU (2018), trazida por Marinoni (2019) e Marinoni e de Wit (2019), indica que a política e estratégia de internacionalização abrange quase todas as 907 IES pesquisadas pelos 126 países. Os resultados da pesquisa, na visão dos autores, mostram que a presença de estratégia em internacionalização para toda IES, assim como a presença de um escritório com equipe para supervisionar sua implementação, estão se tornando norma em grande parte dos países.

Contudo, nos quesitos recursos financeiros, monitoramento e avaliação, são visíveis e há espaço para melhorar. Os autores aludem para o evento da crise financeira global ter prejudicado os recursos financeiros, no sentido de durante nove anos ter estagnado a criação de uma estrutura de monitoramento, o que mostra que as estratégias de internacionalização ainda não são uma realidade nessas IES.

A *Comprehensive Internationalization* (CI) é entendida como uma prioridade central, a inserção da dimensão internacional na cultura organizacional da IES torna-se um projeto institucional holístico, e que precisa ser amplamente adotado pela liderança institucional, governança, corpo docente, alunos e unidades de serviço (Hudzik, 2011; Knight, 2015).

Nesse avanço, o planejamento estratégico se destaca e exige inserção da dimensão internacional nos desenhos estratégicos institucionais, para que profissionais especializados e

os recursos organizacionais são coerentemente combinados na busca de objetivos explícitos (KNIGHT; DE WIT, 1995; GONZÁLEZ-BONILLA *et al.*, 2022).

Para desenvolver um plano estratégico adequado para internacionalizar as IES, de acordo com Stallivieri (2017), se faz necessário verificar os recursos disponíveis e necessários para cada objetivo; identificar os meios para sua implementação; monitorar a instalação do projeto; identificar os resultados obtidos; avaliar os resultados e determinar se estes atendem a capacidade da instituição. Assim como, é necessário rever e ajustar o plano de acordo com os novos requisitos, além de monitorar e avaliar o programa.

O projeto definido em conjunto é crucial que haja um posicionamento preciso pelas autoridades institucionais sobre a escolha da internacionalização, explicando o que esperar de cada uma das esferas institucionais: graduação, pós-graduação, extensão, pesquisa e gestão, e quem serão os agentes responsáveis pelas implementações (STALLIVIERI, 2017).

Dessa forma, os principais aspectos conceituais, fundamentais para busca na literatura por modelos estratégicos que abordem a internacionalização da educação superior, permite trazer nesta seção para compreensão dos seus benefícios, flexibilidade e adaptações. Com o crescente aumento de estudos e pesquisas no tema internacionalização nas IES têm-se intensificado também a procura pelo entendimento do processo, ou seja, qual o modelo estratégicos e padrões que os estudiosos recomendam às universidades adotarem para obterem sucesso. Desses modelos, os que mais se adequam, em relação a amplitude de dados a serem coletados, posterior análise e interpretação desta pesquisa são é o modelo de Knight (2004); e o modelo do *comprehensive Internationalization* de Rudzki (2011)

Para a autora Knight (2004), as estratégias de internacionalização estão além do conceito de atividades internacionais. Elas se referem tanto a programas quanto iniciativas organizacionais em nível institucional. Estratégias que trazem noção de planejamento e integração, para depois introduzirem os termos políticas e programas. Ela divide em estratégias organizacionais e estratégias programáticas, conforme quadros explicativos. No Quadro 6 ilustra as categorias de estratégias organizacionais divididas em quatro modalidades e no Quadro 7 ilustra as categorias de estratégias programáticas também divididas em quatro modalidades (KNIGHT, 2004).

Quadro 6 - Modelo de Knight - Estratégias Organizacionais.

ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS	
<p style="text-align: center;">Governança</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Compromisso expresso pelos líderes; ➤ Envolvimento ativo do corpo de funcionários; ➤ Razões e objetivos bem articulados para a internacionalização; ➤ Reconhecimento da dimensão internacional institucional na missão, planejamento e documentos de política. 	<p style="text-align: center;">Operações</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Integradas em nível institucional e departamental no planejamento, orçamento e sistemas de revisão da qualidade; ➤ Estruturas organizacionais apropriadas e sistemas (formais e informais) para a comunicação, ligação e coordenação; ➤ Equilíbrio entre promoção centralizada e descentralizada e gestão da internacionalização; ➤ Apoio financeiro e sistemas de alocação de recursos adequados.
<p style="text-align: center;">Serviços</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Apoio de unidades de serviços da instituição (acomodação para estudantes, setor financeiro, tecnologia de informação); ➤ Envolvimento de unidades de apoio acadêmico (biblioteca, ensino e aprendizado, desenvolvimento do currículo, treinamento dos funcionários); ➤ Serviços de apoio estudantil para estudantes recebidos e enviados, programas de orientação, conselheiros, treinamento intercultural, conselhos sobre vistos. 	<p style="text-align: center;">Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Processos de seleção e recrutamento que reconheçam a experiência internacional; ➤ Políticas de recompensa e promoção para reforçar contribuições dos professores e funcionários; ➤ Atividades de desenvolvimento profissional dos professores e funcionários; ➤ Apoio para trabalhos internacionais e concessão de licenças para estudo.

Fonte: Knight (2004, p. 14 e 15), adaptado pela autora.

O modelo da Knight (2014) foi escolhido para análise da situação-problema por identificar estratégias organizacionais, conforme os Quadros 3 e 4, seguem as estratégias organizacionais que estão diretamente relacionadas à rotina dos processos administrativos, o que difere das programáticas que se relacionam com atividades referente à internacionalização para desenvolvimento de ensino e pesquisa.

Quadro 7 - Modelo de Knight - Estratégias Programáticas.

ESTRATÉGIAS PROGRAMÁTICAS	
<p style="text-align: center;">Programas Acadêmicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Intercâmbio de estudantes; ➤ Estudos de idiomas estrangeiros; ➤ Currículo internacionalizado; ➤ Estudos temáticos; ➤ Trabalho/estudo no exterior; ➤ Processo de ensino-aprendizagem; ➤ Programas de duplo diploma; ➤ Treinamento intercultural; ➤ Mobilidade de professores/funcionários; ➤ Professores e palestrantes visitantes; ➤ Ligação entre programas acadêmicos e outras estratégias. 	<p style="text-align: center;">Relações Exteriores</p> <p style="text-align: center;"><i>*Plano Doméstico</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Parcerias baseadas na comunidade, grupos de organizações não governamentais ou do setor público/privado; ➤ Serviço comunitário e projetos de trabalho intercultural. <p style="text-align: center;"><i>* Cross-border</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Projetos de assistência para desenvolvimento internacional; ➤ Entrega transfronteiriça de programas educacionais (comerciais e não comerciais); ➤ Vínculos, parcerias internacionais e redes; ➤ Treinamentos baseados em contratos e programas de pesquisa e serviços; ➤ Programas de formação internacional.
<p style="text-align: center;">Pesquisa e Colaboração Acadêmica</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Áreas e centros temáticos; ➤ Projetos de pesquisa conjunta; ➤ Conferências e seminários internacionais; ➤ Artigos e trabalhos publicados; ➤ Acordos internacionais de pesquisa; ➤ Programas de intercâmbio para pesquisa. 	<p style="text-align: center;">Atividades Extracurriculares</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Clubes e associações de estudantes; ➤ Eventos universitários internacionais/interculturais; ➤ Ligações entre grupos culturais e étnicos da comunidade; ➤ Programa e grupos de apoio.

Fonte: Knight (2004, p. 14 e 15), adaptado pela autora.

As ações a serem implantadas para efetivação da internacionalização das instituições do ensino superior (IIES) depende da sua gestão do processo no alcance dos objetivos propostos. Esse modelo foi escolhido para a sequência metodológica deste estudo e por abranger total gama de atividades numa IES. Juntamente com o modelo abaixo do *Comprehensive Internationalization* (CI) de Rudzki (2011) e promovido pela Association of International Educators (NAFSA), pelo American Council on Education (ACE) e pelo Center for Internationalization and Global Engagement (CIGE), denominado CIGE Model, o qual várias universidades ao redor do mundo utilizam (STALLIVIERI; VIANNA, 2020).

A escolha dos dois modelos foi devido a maior amplitude de quesitos comparado com as demais abordagens listadas no item anterior, ressalva para a proposição deste estudo da absorção e análise da coleta de dados por ambos os modelos. Na literatura estudada, em sua maioria, os modelos escolhidos foram baseados em abordagem de processos de negócios, os autores tiveram em seu estudo a abordagem voltada para IES, contudo essas abordagens de gestão são mais amplas e próprias para organizações com fins lucrativos, por terem análise

macro. Já os modelos de Knight (2004) e de Rudzki (2011) foram delineados para a internacionalização da educação superior, foco desta pesquisa e o que confirma a razão da escolha.

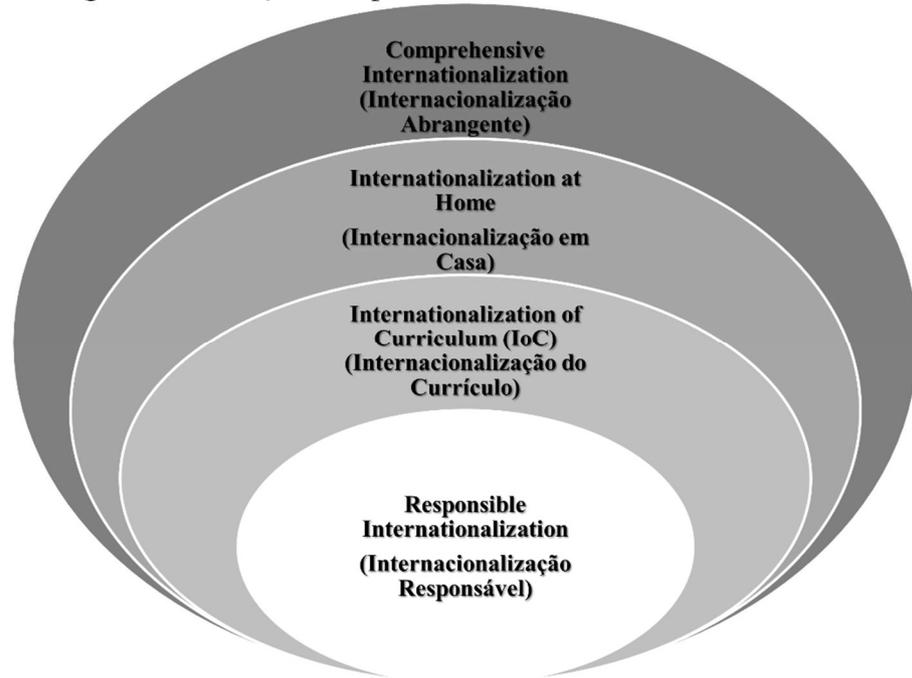
A apresentação do modelo de CI por Hudzik (2011); Beelen e Jones (2015), enfatiza a importância do alcance institucional da internacionalização, feito isso as IES se conscientizam dos desafios que ela representa. O conceito por Hudzik é uma extensão da definição de Knight (2004): “A internacionalização abrangente é um compromisso, confirmado através da ação, para infundir perspectivas internacionais e comparativas em todo o ensino, pesquisa e missões de serviço do ensino superior” (Hudzik 2011, p. 6).

Por abranger a ética e valores institucionais, abraçando sua liderança, governança, corpo docente, discente e todas as unidades de serviço e apoio acadêmico, é que se opta por este conceito imperativo e não possibilidade desejável, na literatura de Hudzik (2011); Knight (2015), Beelen e Jones (2015). Contudo, Marinoni e de Wit (2019) advertem para o fato que a internacionalização como prioridade estratégica institucional, nem sempre significa que ela esteja integralmente inserida na cultura organizacional institucional. Para Aberden (2014) e ACE (2022) o significado da CI deve ser discernido por cada IES, no contexto da sua missão e cultura.

Este modelo busca infundir perspectivas internacionais e comparativas que abrangem a educação superior, a comunidade acadêmica e além das relações institucionais. Além disso, de Wit et al. (2015) explica que a internacionalização precisa evoluir para um processo mais abrangente, intencional e menos elitista – focado para todos os alunos e funcionários (*staff*) – menos orientado economicamente, mais orientado para qualidade do ensino e pesquisa, resultando assim uma contribuição significativa para a sociedade.

A CI faz relação entre esses dois componentes – internacionalização em casa e no exterior – e a necessidade de criar uma abordagem mais central, integrada e sistêmica para a internacionalização, a fim de eliminar a fragmentação e a marginalização, estimulou um interesse em *Comprehensive Internationalization* ou 'Internacionalização abrangente' (BEELLEN; JONES, 2018). Há também um apelo mais forte para uma internacionalização abrangente, que aborde todos os aspectos da educação de forma integrada. Ilustração do contexto em que a CI se insere, na figura 4:

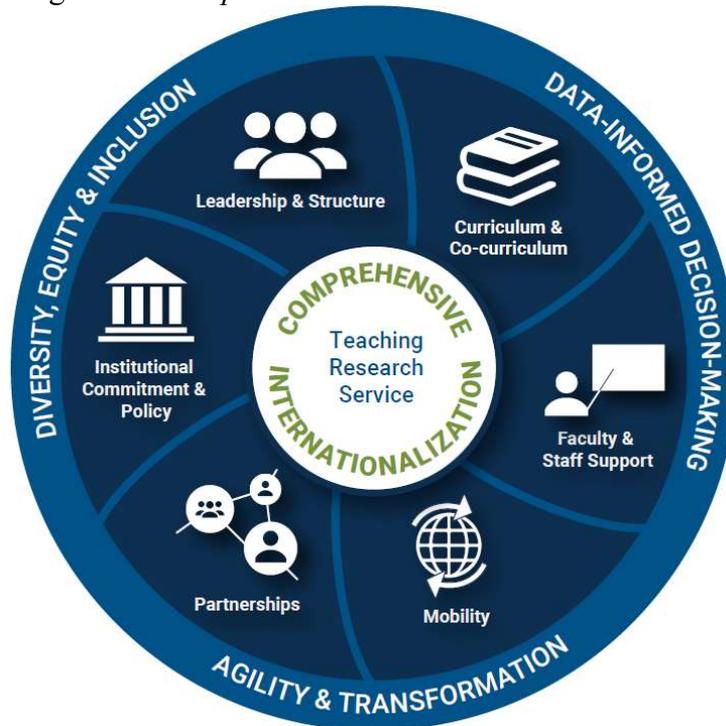
Figura 3 – Inserção *Comprehensive Internationalization*



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

A escolha da CI (modelo de Internacionalização Abrangente) para esta pesquisa é devida os seis focos áreas dominantes na Internacionalização: (1) Compromisso e política institucional; (2) Liderança administrativa, estrutura e apoio ao pessoal (staff); (3) Currículo, co-currículo e resultados da aprendizagem; (4) Práticas e políticas do corpo docente; (5) Mobilidade estudantil; (6) Colaboração e parcerias (RUDZKI, 2011; AERDEN, 2014; STALLIVIERI; VIANNA, 2020; ACE, 2022). Segue figura ilustrativa das seis áreas da CI.

Figura 4 – *Comprehensive Internationalization*



Fonte: CIGE modelo para *Comprehensive Internationalization*, AERDEN (2014) e ACE (2022).

O primeiro aspecto que o modelo traz, o ACE (2022) aborda a relação da globalização com a internacionalização. Eles definem a globalização como: “o movimento e a interdependência de ideias, pessoas, bens, capital, serviços e organizações, bem como ameaças que atravessam fronteiras, como desafios ambientais e de saúde”. Assim como, a definição de internacionalização é o engajamento intencional da educação superior com a realidade acima descrita.

O modelo é ancorado nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) ou *Sustainable Development Goals* (SDGs) da Organização das Nações Unidas (ONU) ou (*United Nations* – UN), sendo a internacionalização definida pela ACE (2022) como: “um meio para entender e promover a conectividade humana e técnica; fomentar a pesquisa e o ensino interdisciplinares locais e globais; apoiar o desenvolvimento social, econômico e cívico; e impulsionar o ensino superior como um bem público equitativo e ágil”.

O modelo da CI apresentado possui três lentes estratégicas críticas, no anel externo da figura 4. Eles são: (1) diversidade, equidade e inclusão; (2) agilidade e transformação; e (3) tomada de decisão pela informação de dados. A primeira lente aborda o papel das instituições, indivíduos e internacionalização na justiça racial, econômica e social. Significa garantir um campus equitativo, acolhedor, inclusivo e solidário. Os líderes reconhecem a grande

importância da internacionalização em casa, no qual todos os alunos merecem e têm acesso a uma educação global e que os prepara para uma força de trabalho contemporânea e diversificada. Cultiva a internacionalização anticolonial, antirracista, global e localmente inclusiva (AERDEN, 2014; ACE, 2022).

A segunda lente diz respeito a agilidade que é uma disposição e capacidade institucional de desenvolver estruturas e práticas em resposta ou, em antecipação às forças disruptivas. Como exemplo elas aproveitam os recursos atuais, juntamente com o pensamento inovador e empreendedor para explorar soluções criativas em tempos de crise. A área da transformação é um processo estratégico, coordenado e intencional por meio do qual as IES alinham e integram políticas, programas, iniciativas e indivíduos em uma jornada contínua de transformação, discernimento e crescimento (AERDEN, 2014; ACE, 2022).

A terceira lente é a tomada de decisão informada por dados, a qual garante que as metas, o progresso e os resultados da internacionalização sejam desenvolvidos a partir de uma base de autoestudo institucional, medição e avaliação contínua. Estar informado por dados significa construir métricas em iniciativas e metas, pela equipe de pesquisa institucional ou de apoio à decisão. Ambas devem ajudar os líderes a identificarem ativos e desafios de engajamento global em toda a instituição (AERDEN, 2014; ACE, 2022).

No contexto do modelo da CI, os seis áreas trazem conceitos como; (1) o compromisso da internacionalização como prioridade no plano estratégico da instituição, afim de garantir o engajamento institucional equitativo; (2) todo o campus e suporte estrutural engajados; (3) um currículo internacionalizado garante que todos os alunos sejam expostos a perspectivas internacionais, e que eles podem construir competência global e intercultural em casa; (4) o corpo docente desempenha um papel fundamental no aprendizado, na pesquisa e no serviço, eles tendo oportunidades podem impactar na experiência com os alunos; (5) mobilidade física abarca também os programas, projetos e políticas para comunidades fora do campus e outros países em colaboração pelo aprendizado e pesquisa; por último, (6) as parcerias reúnem diferentes pontos de vista, recursos, atividades e agendas para iluminar e atuar em questões globais - o que fornecem experiências interculturais para professores, funcionários e alunos expandirem suas capacidades de pesquisar; aprimorar o currículo; gerar receita; diversificar a produção de conhecimento; e aumentar a visibilidade das instituições nacional e globalmente (AERDEN, 2014; ACE, 2022).

Quadro 8 – Seis áreas do modelo de *Comprehensive Internationalization*

SEIS ÁREAS DO MODELO DO COMPREHENSIVE INTERNATIONALIZATION	
<p>5. Compromisso e política institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ O que a internacionalização significa para nossa instituição, como missão, cultura e comunidade? ➤ Por que nossa instituição deve se internacionalizar? Quais são nossas esperanças para o engajamento global? O que nós sonharíamos para nossa organização, se tempo e recursos não fossem um problema? ➤ Que papel nossa instituição desempenhará nos cenários local, nacional e global? Como nossa instituição se conecta e contribui de forma sustentável para cada uma dessas comunidades? ➤ Quem são os stakeholders que devemos envolver em nossa tomada de decisão? Quem ficou de fora nas conversas anteriores? Como podemos nos engajar de forma inclusiva e criativa para alavancar diversas perspectivas e experiências? Como envolvemos e mostramos vozes de todas as áreas e níveis da instituição? 	<p>6. Liderança administrativa, estrutura e apoio ao staff</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Um comitê ou força-tarefa que lidera a internacionalização e carrega a diretriz implícita do presidente ou reitor, para que os membros priorizem suas responsabilidades e seu trabalho seja levado a sério, em toda a administração e unidades do campus. ➤ Liderança internacional que se reporta diretamente ao diretor acadêmico ou presidente e, regularmente interage e aconselha a alta liderança da instituição. ➤ Recursos humanos e financeiros adequados que respondem pela avaliação, comunicação e coordenação contínuas, entre as unidades do campus e agilidade para responder às mudanças no ensino superior e no cenário global.
<p>7. Currículo, co-currículo e resultados da aprendizagem</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Os currículos obrigatórios de ensino geral de graduação/primeiro grau exigem foco em língua estrangeira, estudos regionais, questões globais e oportunidades para autorreflexão, interação intercultural e exploração de identidade. Todos os alunos se envolvem com questões globais e nacionais de racismo histórico e contemporâneo, colonialismo e injustiça sistêmica. ➤ Os cursos em cada especialização, programa de estudo, disciplina ou área de pesquisa são internacionalizados pela incorporação de perspectivas internacionais, e destacando questões globais. Eles fornecem um contexto global e histórico, assim como recursos e bolsa de estudos. ➤ Programas e atividades co-curriculares abordam questões globais, reforçam elementos internacionais e interculturais do currículo, facilitar a discussão e interação entre alunos de diferentes origens e apoiar a integração e sucesso da diversidade de alunos, professores e funcionários. Os alunos têm oportunidades de se envolver com indivíduos e organizações culturalmente diversas na comunidade local por meio de projetos e parcerias com justa reciprocidade e desenvolvimento colaborativo. ➤ A tecnologia é usada de forma inovadora para melhorar a aprendizagem global; habilidades de comunicação e sociais; pesquisar; e colaboração por meio de interações com alunos, professores e funcionários no exterior. Isso pode ser facilitado por meio de aprendizagem internacional colaborativa online (COIL), parcerias de pesquisa, 	<p>8. Práticas e políticas do corpo docente</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ As políticas de posse e promoção afirmam explicitamente que o trabalho e a experiência internacional, bem como os esforços para avançar na equidade institucional e nas práticas de inclusão, deve ser considerado na promoção decisões. Incentivos e recompensas são fornecidos para encorajar professores e <i>staff</i> a se envolverem com a comunidade local e global. Instituições ou departamentos bem-sucedidos usam várias abordagens, como incentivos financeiros; oportunidades para ensinar e pesquisar globalmente; reconhecimento por meio de publicidade, prêmios ou títulos especiais; angariação de fundos ou assistência para subvenções; e suporte para participação de funcionários em programas externos. ➤ As diretrizes de contratação incluem origens, experiências e interesses internacionais, dentre diversos critérios pelos quais os candidatos a professores e funcionários são avaliados. ➤ A mobilidade de docentes e funcionários é reconhecida como uma mais-valia. Professores e funcionários têm oportunidades de ensinar, conduzir pesquisa, participar de intercâmbio e colaboração virtual, e participar de conferências nacionais e internacionais. Mecanismos administrativos e de financiamento, bem como políticas de promoção e permanência, apoiam a participação de funcionários em programas externos (por exemplo, Fulbright).

<p>intercâmbio virtual, palestrantes convidados ou administração colaborativa.</p>	<p>➤ O desenvolvimento profissional no campus é esperado, incentivado e recompensado. Workshops, seminários e outros programas ajudam professores e funcionários a construir competência intercultural e incorporar perspectivas diversas e globais em seu ensino, pesquisa, serviço, responsabilidades administrativas e conexões com a comunidade local-global.</p>
<p>9. Mobilidade Estudantil</p> <p>➤ Acessibilidade inclusiva. Todos os alunos têm oportunidades de educação física ou virtual. Financiamento e ajuda financeira para todos os tipos de alunos. A infraestrutura técnica e treinamentos estão disponíveis para que todos os alunos, professores e funcionários tenham sucesso em espaços virtuais e fora do campus. Avaliações contínuas exploram se as oportunidades de mobilidade presencial, fora do campus e virtual são equitativas e inclusivas para os alunos, professores e funcionários de todas as níveis. É dada especial atenção à sustentabilidade ambiental e aos impactos sociais, econômicos e culturais da mobilidade fora do campus.</p> <p>➤ Financiamento e ajuda financeira. A ajuda financeira ao estudante é aplicável a programas aprovados de estudo fora, e os recursos são disponíveis para ajudar os alunos. Bolsas de estudo e outros financiamentos estão disponíveis para alunos internacionais. O financiamento está disponível para tanto a mobilidade pessoal quanto a virtual de professores e funcionários.</p> <p>➤ Apoio e programas contínuos para estudantes internacionais. Estruturas e programas de apoio acadêmico e social facilitam a plena integração dos estudantes internacionais na vida do campus, desde o momento da matrícula até a experiência de ex-alunos. Isso inclui oportunidades de desenvolvimento para professores, funcionários e alunos nacionais e ênfase em seu papel de criar um ambiente inclusivo para alunos de todas as origens.</p> <p>➤ Programas de orientação e reentrada ajudam os alunos a maximizarem o aprendizado durante a mobilidade presencial e virtual, assim possam integrar conhecimento, desenvolvimento de identidade, engajamento ético e autorreflexão em seu programa acadêmico de estudo e/ou pesquisa. Sessões de orientação acadêmica e cultural são fornecidas para todos os estudantes internacionais, professores e funcionários, bem como, alunos nacionais que interagem com eles.</p>	<p>10. Colaboração e parcerias</p> <p>➤ Parcerias com instituições, organizações, governos e comunidades no exterior. Estes incluem estudantes de intercâmbios, arranjos de educação no exterior e outras formas de colaboração curricular. Também incluem pesquisas colaborações e centros, e projetos conjuntos de desenvolvimento e capacitação. Esses relacionamentos exigem planos de comunicação de longa distância; conformidade legal; aprofundar o conhecimento da instituição parceira e da nação; e navegar em diferentes estruturas culturais, nacionais e acadêmicas.</p> <p>➤ Colaborações locais e comunitárias. Organizações, governos e indivíduos da comunidade local muitas vezes têm profundas conexões internacionais ou interculturais, origens e conhecimento. Eles podem fornecer parceiros de pesquisa para professores e oportunidades de aprendizagem experimental para os alunos. As instituições acadêmicas podem ter parceria com populações imigrantes e da diáspora, diversas comunidades étnicas e raciais, escolas primárias e secundárias, organizações cívicas e empresas globalmente conectadas. Indivíduos desses grupos e organizações são convidados para iniciativas em instituições e para serem parceiros na produção de conhecimento, programas de desenvolvimento e engajamento cívico.</p> <p>➤ Redes internas da instituição. Muitas unidades de uma instituição acadêmica ou sistêmica têm conhecimento e propriedade para o engajamento inclusivo e intercultural. O escritório central de assuntos globais trabalha em colaboração com um conjunto de unidades administrativas e acadêmicas, para projetar iniciativas de pesquisa, ensino e serviços que apoiem diversos professores, funcionários e alunos ao comunicar os sucessos da internacionalização interna e externamente. É particularmente importante que o escritório internacional colabore com aqueles que realizam diversidade, equidade e inclusão iniciativas, assim como, aqueles relacionados ao sucesso do aluno, engajamento cívico, desenvolvimento de carreira, matrícula gestão, finanças, relações com a comunidade e ex-alunos, e progresso.</p>

Fonte: CIGE modelo para *Comprehensive Internationalization*, AERDEN (2014) e ACE (2022). Tradução e adaptação nossa (2022).

O modelo de CI para Alemanha, trazido na pesquisa de Matei e Iwinska (2015), oferece um exemplo que se aproxima de uma espécie de modelo normativo ideal, devido estratégia de internacionalização alemã ser muito bem elaborada e abrangente, coordenada entre os setores, e também, entre os níveis de formulação de políticas e implementação. Este modelo inclui: uma estratégia abrangente não limitada ao recrutamento de estudantes internacionais, formalizada em uma série de documentos públicos.

Os atores não governamentais estão presentes, mas atores governamentais (tanto em nível nacional quanto regional) estão no comando. Eles assumem a responsabilidade pela estratégia e práticas de internacionalização, fornecendo direção, recursos, políticas e apoio administrativo; a estratégia é bem coordenada dentro do setor e entre setores; além de várias camadas de formulação e implementação de políticas. As autoras concluem que o modelo funciona, mas sua possibilidade de exportar é questionável. E os dados visíveis sobre a internacionalização alemã, define que eles se destacam em número de estudantes internacionais, isto é, mais de 10%, enquanto os outros casos estão na faixa de 2 ou menos de 2%.

Para finalizar, a Comissão Europeia (EC) afirma ainda que uma internacionalização nacional estratégica deve ser desenvolvida individualmente e customizada com base nas necessidades de cada país (EC 2013). A Comissão também fornece orientações bastante pormenorizadas para os Estados-Membros sobre quais áreas focos comuns devem ser inclusos ao desenvolver abordagens nacionais de internacionalização para o ensino superior. Isso poderia eventualmente ajudar a harmonizar os esforços em toda a Europa. Os três pilares considerados fundamentais para as estratégias de internacionalização na Europa, outrossim, devem ser personalizados dentro quadros nacionais, são:

- mobilidade internacional de estudantes e funcionários;
- a internacionalização e melhoria dos currículos e aprendizagem digital;
- e cooperação estratégica, parcerias e capacitação (EC, 2013).

2.4 SÍNTESE E MARCO TEÓRICO

Segue o resumo das referências utilizadas neste capítulo 2. Elas fazem parte da fundamentação teórica, e contribuirão para a elaboração da parte de análise e resultados após a metodologia. Destaque para os temas e áreas, seguidos de suas respectivas referências:

Quadro 9 – Temas e suas referências teóricas

Sobre ‘internacionalização da educação superior’:	Knigh e de Wit (1995); Chauí (2003); Knight (2004, 2006 e 2008); Altbach e Knight (2007); Gacel e Ávila, (2008); Peters <i>et al.</i> (2008); Lima e Maranhão (2009); de Wit <i>et al.</i> (2013); IAU (2014 e 2019); de Wit <i>et al.</i> (2015); Stallivieri (2015 e 2020); Bedenlier, Kondakci e Zawacki-Richter, (2018); Marinoni (2019); OECD (2015 e 2021).
Sobre ‘conceitos da internacionalização da educação superior’:	Morosini (2006); Kehm e Teichler (2007); Hudzki (2015); Teichler (2015, 2022 e 2023) Proctor (2016); Proctor e Humbley (2018); Cotton et al. (2019); Marinoni e de Wit (2019); Vögtle (2019); Altbach e de Wit (2020); IAU (2021); IoC (2022).
Sobre o surgimento do termo:	Arum e Van de Water (1992); Teichler (2004, 2012, 2022 e 2023); Altbach e Knight (2007); Knight (2008); de Wit et al. (2013).
Sobre a internacionalização no Brasil:	Brasil (2006, 2013 e 2018); Aveiro (2015); Capes (2017); Morosini e Nascimento (2017); Stallivieri (2017); Folha de São Paulo (2019); MEC (2019); Carvalho e Araújo (2020); Knobel et al. (2020); Dias e Gomes (2021).
Sobre a internacionalização na Alemanha:	Ribeiro (1982); Dill, Beekens, 2010; de Wit et al. (2015); Kosmützky e Krücken (2015); Hütther e Krücken (2018).
Sobre os modelos (estratégicos) de internacionalização:	Johanson e Wiedersheim-Paul (1970); Kaplan e Norton (1992 e 2004); Knight e de Wit (1995); Rudzki (1998 e 2011); Mintzberg, Brown, Bush e Norberg, Lee e Ko (2000); Knight (2004); Hesse-Biber (2010); Aerden (2014); McKim (2017) e ACE (2022).

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Após o levantamento dos modelos estratégicos de internacionalização, houve a escolha de dois: estratégias organizacionais e programáticas de Knight (2004), e o *comprehensive internationalization* de Hudzki (2011) e ACE (2022). Essas escolhas foram alicerçadas nesses dois modelos teóricos cristalizados, completos e aprofundados sobre o tema. Segue o quadro que exemplifica o diferencial de cada modelo e a sua junção em cada uma das seis áreas, e por último, cada uma das áreas se conectam com um significado-chave do quadro 3 do item 2.1.2.

Quadro 10 – Construção da junção dos modelos de internacionalização da educação superior

ÁREAS	DIFERENCIAL COMPREHENSIVE INTERNATIONALIZATION (CI)	DIFERENCIAL ESTRATÉGIAS		(CI) + (EO) e (EP)	SIGNIFICADOS CHAVES (quadro 3)
		ORGANIZACIONAIS (EO)	PROGRAMÁTICAS (EP)		
1) POLÍTICA INSTITUCIONAL (CI)	- Cultura e comunidade; - Engajamento local, nacional e global, inclusivo e criativo (comunidade acadêmica)	GOVERNANÇA.		- Missão - Razão - <i>Staff</i> - Políticas e reconhecimento	2, 5, 6 e 7
2) LIDERANÇA ADMINISTRATIVA (CI)	- Liderança do diretor acadêmico até alta administração da instituição; - Agilidade às mudanças no ensino superior e no cenário global;	OPERAÇÕES - Equilíbrio centralização e descentralização na gestão; - Revisão de qualidade		- Comunicação, ligação e coordenação.	5, 6 e 7
3) PROGRAMAS ACADÊMICOS E CURRÍCULO (CI + EP)	- Bolsas de estudos; - Questões globais (injustiça, colonialismo); - Tecnologia para comunicação, aprendizagem e interação;		PROGRAMAS ACADÊMICOS E ATIVIDADES EXTRA CURRÍCULO - Trabalho/estudo exterior; - Duplo diploma; - Ligação entre programas acadêmicos;	Currículo, línguas, estudos temáticos (racismo), grupos culturais e étnicos, palestrantes convidados (presencial e virtual); treinamento intercultural (comunidade local).	1 e 5

4) PRÁTICAS E POLÍTICAS DO CORPO DOCENTE E STAFF (CI)	<ul style="list-style-type: none"> - Equidade institucional nas práticas de inclusão; - Reconhecimento publicidade (prêmios); - Incentivar conexões local-global. 	<p>RH</p> <ul style="list-style-type: none"> - Licenças para estudo. 	<p>PESQUISA COLABORAÇÃO ACADÊMICA</p>	<p>Experiência internacional, políticas promoção, apoio trabalho externo; mobilidade professor e <i>staff</i>.</p>	4
5) MOBILIDADE ESTUDANTIL E SERVIÇOS (CI + EO)	<ul style="list-style-type: none"> - Acessibilidade inclusiva; - Mobilidade presencial e virtual (alunos, professores, <i>staff</i>); - Especial atenção à sustentabilidade ambiental e aos impactos sociais, econômicos e culturais da mobilidade fora do campus. 	<p>SERVIÇOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acomodação para estudantes, tecnologia, biblioteca, outros. - Serviços de apoio estudantil, programas de orientação, conselheiros, treinamento intercultural, conselhos sobre vistos. 		<p>Ajuda financeira; apoio unidades de serviços. Pesquisa, artigos, trabalhos, projetos, conferências e seminários elaborados em conjunto internacionalmente.</p>	2
6) COLABORAÇÃO E PARCERIAS (CI + EP)	<ul style="list-style-type: none"> - Relacionamentos exigem planos de comunicação de longa distância; - Escritórios assuntos globais. 		<p>PESQUISA E COLABORAÇÃO ACADÊMICA E RELAÇÕES EXTERIORES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programas não comerciais. 	<p>Parcerias na comunidade, grupos de organizações não governo ou do setor público/privado; Serviço comunitário e projetos de trabalho intercultural. Vínculos, parcerias internacionais e redes;</p>	3

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Após a demonstração de como foi feito este levantamento, houve a elaboração do quadro teórico como categoria de análise. Ao articular essas teorias, segue abaixo a síntese da pesquisa. Os requisitos listados no quadro servem de guia para auxiliar nas análises empíricas, juntamente com os sete significados-chaves em internacionalização da educação superior, do quadro 3 no item 2.1.2.

Quadro 11 – Junção dos modelos estratégicos de internacionalização da educação superior

MODELOS ESTRATÉGIAS PROGRAMÁTICAS/ORGANIZACIONAIS E <i>COMPREHENSIVE INTERNATIONALIZATION</i>	
<p>1. Política institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ O que a internacionalização significa para instituição; como missão, cultura e comunidade? ➤ Por que nossa instituição deve se internacionalizar (razão)? Quais são as esperanças para o engajamento global? ➤ Qual reconhecimento a instituição desempenhará nos cenários local, nacional e global? Como a instituição se conecta e contribui de forma sustentável para cada uma dessas comunidades? Como está fundamentado nas políticas institucionais? ➤ Quem são os líderes responsáveis pela tomada de decisão? Como os funcionários podem engajar de forma inclusiva e criativa para alavancar diversas perspectivas e experiências? Como estão envolvidas as vozes de todas as áreas e níveis da instituição? 	<p>2. Liderança administrativa</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Há um comitê que lidera a internacionalização e carrega a diretriz implícita do reitor, para que os membros priorizem suas responsabilidades e seu trabalho seja levado a sério, em toda a administração e unidades do campus. ➤ Há uma liderança internacional (sistemas formais e informais) para a comunicação, ligação e coordenação que retroalimenta informações do representante acadêmico e aconselha/reporta a alta liderança da instituição? ➤ Há recursos humanos e financeiros adequados que respondem pela avaliação, comunicação e coordenação contínuas, entre as unidades do campus e agilidade para responder às mudanças na educação superior e no cenário global das atividades de internacionalização?
<p>3. Programas acadêmicos e currículo</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Intercâmbio e mobilidade de estudantes, assim como recursos e bolsa de estudos; ➤ Estudos de idiomas estrangeiros; ➤ Currículo internacionalizado; ➤ Trabalho/estudo no exterior; ➤ Programas de duplo diploma; ➤ Estudos temáticos (com questões globais e nacionais de racismo histórico e contemporâneo, colonialismo e injustiça sistêmica); ➤ Treinamento intercultural, estudos regionais. Se os alunos têm oportunidades de se envolver com indivíduos e organizações culturalmente diversas na comunidade local por meio de projetos e parcerias com justa reciprocidade e desenvolvimento colaborativo. ➤ Especialização, programa de estudo, disciplina ou área de pesquisa são internacionalizados pela incorporação de perspectivas internacionais, e destacando questões globais; ➤ Programas e atividades co-curriculares abordam questões globais, reforçam elementos internacionais e interculturais do currículo, apoio na integração e sucesso da diversidade de alunos, professores e <i>staff</i>. ➤ Professores e palestrantes visitantes internacionais (presencial e <i>online</i>); 	<p>4. Práticas e políticas do corpo docente e <i>staff</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Há políticas de posse, promoção, incentivos e recompensas fornecidos para encorajar professores e <i>staff</i> a se envolverem com a comunidade local e global? ➤ Há reconhecimento por meio de publicidade, prêmios ou títulos especiais; e suporte para participação de funcionários em programas no exterior? ➤ As diretrizes de contratação incluem origens, experiências e interesses internacionais, dentre diversos critérios pelos quais os candidatos a professores e <i>staff</i> são avaliados? ➤ A mobilidade de docentes e funcionários é reconhecida como uma mais-valia? Se professores e <i>staff</i> têm oportunidades de ensinar, conduzir pesquisa, participar de intercâmbio e colaboração virtual, e participar de conferências nacionais e internacionais. Mecanismos administrativos e de financiamento, bem como políticas de promoção e permanência, apoiam a participação de funcionários em programas externos (por exemplo, Fulbright). ➤ O desenvolvimento profissional no campus é esperado, incentivado e recompensado? Workshops, seminários e outros programas ajudam professores e funcionários a construir competência intercultural e incorporar perspectivas diversas e globais em seu ensino, pesquisa, serviço, responsabilidades administrativas e conexões com a

<ul style="list-style-type: none"> ➤ A tecnologia para melhorar a aprendizagem global; e colaboração por meio de interações com alunos, professores e funcionários no exterior. ➤ Aprendizagem internacional colaborativa online (COIL) e parcerias de pesquisa. 	<p>comunidade local-global.</p>
<p>5. Mobilidade e serviços</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Acessibilidade inclusiva. Financiamento e ajuda financeira para todos os tipos de alunos. A infraestrutura técnica e treinamentos estão disponíveis para que todos os alunos, professores e funcionários tenham sucesso em espaços virtuais e fora do campus. Avaliações contínuas exploram se as oportunidades de mobilidade presencial, fora do campus e virtual são equitativas e inclusivas para os alunos, professores e funcionários de todas as níveis. É dada especial atenção à sustentabilidade ambiental e aos impactos sociais, econômicos e culturais da mobilidade fora do campus. ➤ Apoio e programas contínuos para estudantes internacionais. Estruturas e programas de apoio acadêmico, social e financeiro facilitam a plena integração dos estudantes internacionais na vida do campus, desde o momento da matrícula até a experiência de ex-alunos. Isso inclui também oportunidades de desenvolvimento para professores, funcionários e alunos nacionais e ênfase em seu papel de criar um ambiente inclusivo para alunos de todas as origens. Como exemplo: acomodação para estudantes, setor financeiro, tecnologia de informação; ➤ Programas de orientação e reentrada ajudam os alunos a maximizarem o aprendizado durante a mobilidade presencial e virtual, assim possam integrar conhecimento, desenvolvimento de identidade, engajamento ético e autorreflexão em seu programa acadêmico de estudo e/ou pesquisa. Sessões de orientação acadêmica e cultural são fornecidas para todos os estudantes internacionais, professores e funcionários, bem como, alunos nacionais que interagem com eles. Como exemplo: programas de orientação, conselheiros, treinamento intercultural, conselhos sobre vistos. ➤ Pesquisa, artigos, trabalhos, projetos, conferências e seminários elaborados em conjunto internacionalmente. 	<p>6. Colaboração e parcerias</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Parcerias com instituições, organizações, governos e comunidades no exterior. Estes incluem estudantes de intercâmbios, arranjos de educação no exterior e outras formas de colaboração curricular. Também incluem pesquisas colaborações e centros, e projetos conjuntos de desenvolvimento e capacitação. Esses relacionamentos exigem planos de comunicação de longa distância; conformidade legal; aprofundar o conhecimento da instituição parceira e da nação; e navegar em diferentes estruturas culturais, nacionais e acadêmicas. ➤ Colaborações locais e comunitárias. Organizações, governos e indivíduos da comunidade local muitas vezes têm profundas conexões internacionais ou interculturais, origens e conhecimento. Eles podem fornecer parceiros de pesquisa para professores e oportunidades de aprendizagem experimental para os alunos. As instituições acadêmicas podem ter parceria com populações imigrantes e refugiados, diversas comunidades étnicas e raciais, escolas primárias e secundárias, organizações cívicas e empresas globalmente conectadas. Indivíduos desses grupos e organizações são convidados para iniciativas em instituições e para serem parceiros na produção de conhecimento, programas de desenvolvimento e engajamento cívico. ➤ Redes internas da instituição. Há engajamento inclusivo e intercultural. O escritório central de assuntos globais trabalha em colaboração com um conjunto de unidades administrativas e acadêmicas, para projetar iniciativas de pesquisa, ensino e serviços que apoiem diversos professores, funcionários e alunos ao comunicar os sucessos da internacionalização interna e externamente. É particularmente importante que o escritório internacional colabore com aqueles que realizam diversidade, equidade e inclusão iniciativas, assim como, aqueles relacionados ao sucesso do aluno, engajamento cívico, desenvolvimento de carreira, matrícula gestão, finanças, relações com a comunidade e ex-alunos, e progresso.

Fonte: elaborado pela autora (2022).

O modelo apresentado possui critérios que se entendem por internacionalização, contudo ambos os modelos não abarcam todas as ações de internacionalização. Dessa forma, espera-se que os seis aspectos alcancem e mostrem o mínimo de ações necessárias para o processo, e que se encaixem nos contextos de países desenvolvidos e não desenvolvidos. Esse modelo tem o intuito de ajudar nas ações abrangentes – locais e globais - e ser praticável na entrega da internacionalização.

O capítulo 2 finaliza aqui com a apresentação síntese do quadro teórico de assuntos com os respectivos autores citados. Assim como, a apresentação da construção da junção dos modelos teóricos de estratégias de internacionalização, o qual servirá de estrutura de análise dos dados coletados. Na sequência finaliza com a apresentação do quadro detalhado, pelos itens descritivos e componentes nas seis áreas, da junção dos dois modelos. Este servirá de guia para a apresentação do portfólio final desta tese.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, há o caminho metodológico a ser percorrido para desenvolver a presente tese, houve um escrutínio de modo a garantir o rigor científico e coerência entre os métodos e a proposta de estudo, assim como os autores referências e sua linha de estudo. Inicialmente seção 3.1, descreve a abordagem, a caracterização e natureza do estudo proposto. Na sequência seção 3.2, há o detalhamento da pesquisa descritiva e exploratória, a partir do ponto da revisão da literatura em ‘internacionalização da educação superior’, seguida da operacionalização da pesquisa de campo, em termos de coleta de dados. Finaliza com 3.3, a análise de dados e as fases e etapas da pesquisa.

3.1 DEFINIÇÕES METODOLÓGICAS

A escolha de método deve condizer com as definições científicas literárias do projeto. Parte-se do pressuposto, por Bryman (1988), que qualquer tentativa de compreender a realidade social deve ser fundamentada em experiências dos sujeitos inseridos no contexto. Em suma, a ação social deve ser examinada em termos da própria interpretação do ator de sua ação e sua motivação.

O objeto de estudo presente, motivado pela ação de buscar compreensão do fenômeno da internacionalização e das pessoas envolvidas nesta realidade social. A partir do cenário é realizada a escolha do método condizente e cientificamente válido para o estudo. Esta proposta de tese possui abordagem qualitativa, objeto descritivo e exploratório, por último sua estratégia de pesquisa é o estudo de caso, como descrita a seguir.

3.1.1 Abordagem

Nos termos de Bryman (1988), é a característica da pesquisa qualitativa que evidencia o compromisso de obter relatos, pelos sujeitos onde o fenômeno ocorre e manter a fidelidade do mundo real. O autor acrescenta que essa tendência pela pesquisa qualitativa ganhou impulso crescente desde o final da década de 1960, no entanto, ela é anterior a esse período.

Em termos de abordagem, a presente tese possui caráter qualitativo no seu propósito. Uma pesquisa pode ser qualitativa ou quantitativa. O caráter qualitativo é a busca pela

compreensão do fenômeno de natureza social. A pesquisa qualitativa propicia o permear de rotas e obter o novo e inusitado dentro de uma área que ultrapassam os limites, e nesta proposta para além do Brasil. Destarte, menciona Günther (2006), a pesquisa qualitativa é a construção da realidade baseada em textos, em razão da coleta de dados ao produzir textos para serem interpretados em diferentes técnicas analíticas.

Günther (2006) apresenta uma primordial distinção entre a pesquisa qualitativa e a quantitativa, tal fato que na qualitativa há aceitação explícita da influência de crenças e valores sobre a teoria, a escolha de tópicos de pesquisa, o método e sobre a interpretação de resultados. O que, segundo o autor, não ocorre na pesquisa quantitativa, e o que torna fundamental na pesquisa qualitativa é a capacidade de expressar e visualizar eventos, ações, normas, valores, entre outros, do ponto de vista das pessoas que estão sendo estudadas.

Além disso, o estudo de caso qualitativo permite analisar diferenças entre os casos e realizar comparações (YIN, 2015). O presente trabalho se identifica com a menção, de modo que os entrevistados podem se expressar e enriquecer a pesquisa com sua visão, juntamente com a teoria.

3.1.2 Objeto

Em termos de objeto, este trabalho possui fins descritivos e exploratórios. As pesquisas podem ser exploratórias, descritivas e explicativas. Conforme definido por Gil (2010), a pesquisa é descritiva por retratar as características de um fenômeno, o que proporciona novas perspectivas sobre uma realidade que não é desconhecida. Por outro lado, as exploratórias oportunizam abrangência sobre o tema pesquisado e permite construir futuras hipóteses, já as explicativas procuram razões determinantes para a realizações de fenômenos.

Na percepção de Babbie (2020), o fenômeno social complexo deve se compreender de forma aprofundada e se obter a análise por diversos aspectos, por se relacionar a descoberta dos fenômenos a ele inerente. Ademais, Godoy (2006) menciona o estudo de caso como descritivo, interpretativo e avaliativo. A escolha por estudo de caso também se encaixa ao ser descritivo. A possibilidade de adquirir conhecimento pela exploração intensa de um único caso foi bem adaptada nas Ciências Sociais, Godoy (2006) defende que essa modalidade de pesquisa qualitativa é muito utilizada atualmente.

O fato de o estudo de educação internacional comparativa ser complexo, para Kosmützky e Krücken (2015), se dá por muitas vezes como resultado de coautorias ou de

equipes internacionais de pesquisa colaborativa. Isso por conta da pesquisa internacional se localizar em diferentes países, muitas vezes o que implica uma coordenação mais demorada e comunicação dispendiosa de questões metodológicas, acesso a pesquisa de campo etc.

Por esta razão, os autores aludem que o intercâmbio internacional de pesquisadores deve ser estimulado e promovido, desde o início da pesquisa. Dessa forma, facilita a internacionalização do ensino superior, assim como, pode facilitar projetos comparativos internacionais (KOSMÜTZKY; KRÜCKEN, 2015). A proposta de pesquisa aqui se encaixa na literatura dos autores, por se tratar da facilidade que o intercâmbio promove ao possuir os dois objetos de estudos do fenômeno.

Yin (2015) alude para o fato que os procedimentos de pesquisa requerem que se faça um recorte de uma situação tecnicamente única, no caso da internacionalização o recorte é no local a ser pesquisado onde ocorre o fenômeno. Diante do exposto, Godoy (2006) diz que o estudo de caso é descritivo, por apresentar um relato detalhado de um fenômeno social que envolve suas configurações, atividades, relações tempo e relacionamentos com outros fenômenos. Sendo que o propósito é trazer vastas informações abarcando o fenômeno estudado.

3.1.3 Estratégia de pesquisa

Em termos de estratégia de pesquisa, para elaboração desta tese foi eleita o estudo de caso para melhor problematizar, conforme a pertinência do tema. As cinco diferentes abordagens da pesquisa qualitativa por foco, mencionadas por Creswell e Poth (2018), são; a narrativa que explora a vida de um indivíduo, a fenomenologia que procura entender a essência de um fenômeno e da experiência das pessoas sobre ele, a *grounded theory* que possui o objetivo de desenvolver uma teoria baseado no compartilhamento de dados, a etnografia que descreve e interpreta a cultura de um grupo, por último, o estudo de caso que desenvolve em profundidade a descrição e análise de um caso ou vários.

A definição da pesquisa de estudo de caso, remonta aos estudos etnográficos e envolve um contexto ou cenário contemporâneo da vida real, pode ser um indivíduo, um pequeno grupo até uma organização, no nível concreto. A escolha do caso está limitada ao tempo e lugar, sendo melhor quando mais for delimitado, dada a sua utilidade epistemológica racional, descrita no período e que pode ser interpretado como uma estratégia de pesquisa

abrangente. A coleta de dados pode ser detalhada e profunda, engloba múltiplas fontes de informação (STAKE, 2000, 2011; YIN, 2015; CRESWELL; POTH, 2018).

Objetivo de um estudo, citado por Stake (2000, 2011), torna-se elucidativo quando é único e específico. O autor menciona o fato de ser intrínseco o caso particular, com sua originalidade⁴⁹ que interessa e provoca curiosidade, e o fato de ser instrumental é ao ser examinado para ter um *insight* do assunto ou reexaminar uma generalização. No contraponto do intrínseco e instrumental prevalece a não distinção, no qual a melhor forma é entender para depois teorizar vários estudos de caso. Stake (2000) acrescenta que para entender o caso e fugir da generalização, o importante é focar em suas características⁵⁰.

O relevante, para Stake (2000, 2011), é decidir até onde estudar e aprofundar e para reduzir a probabilidade de má interpretação, pesquisadores empregam vários procedimentos, sendo a coleta de dados comumente utilizado. A triangulação é o processo que usa múltiplas percepções para esclarecer significados, pela repetitividade da observação e interpretação, identificando diferenças de como o fenômeno é visto⁵¹ (STAKE, 2000, 2011).

No estudo de caso, Stake (2000, 2011) enfatiza a importância de providenciar detalhes suficientes para o leitor fazer comparações, assim como mais referências também. Sendo a comparação uma grande estratégia epistemológica, um poderoso mecanismo conceitual, fixando atenção em um ou alguns atributos. Nessas bases a exclusividade e complexidade são disfarçadas. Destarte, o autor destaca que as conclusões sobre diferenças entre dois casos são menos confiáveis do que métricas de um caso somente⁵².

O estudo de caso qualitativo, nas literaturas de Stake (2000, 2011) e Flyvbjerg (2004), é caracterizado pelo dispêndio de boa parte do tempo no local, pessoalmente em contato com as atividades/operações do caso⁵³, para reflexão e revisão significativa dos acontecimentos. Os autores enumeram que a pesquisa qualitativa requer: observação, entrevistas, codificação, gestão de dados e interpretação. Diante do exposto, o pesquisador deve sintetizar, apanhando as críticas e as fontes dos dados de modo cético (STAKE, 2000, 2011; FLYVBJERG, 2004).

⁴⁹ Na introdução, item 1.4 é abordado sobre a originalidade do estudo.

⁵⁰ O trabalho se preocupa com o fato de se tornar interessante e de haver o caso particular como objeto de estudo.

⁵¹ A presente pesquisa busca coletar dados de diferentes fontes, no intuito de ser fidedigno e melhor visualizar o fenômeno.

⁵² Alusão para o fato deste trabalho fazer comparações por contraste, principalmente, por haver contextos internacionais. Dessa forma, o trabalho não possui a intenção de verificar somente as diferenças. Para enriquecer este que se busca a singularidade de mais de um estudo de caso.

⁵³ Na prática houve o contato, devido ao doutorado sanduíche na UniKassel e a realização deste doutorado na UFSC. Assim é possível entender a especificidade da metodologia empregada.

O método de estudo de caso, para Godoy (2006), deve possuir mais requisitos. Como a realização de entrevistas; a observação não participante – no caso é sempre visto pela proximidade do pesquisador com o local que o evento a ser estudado ocorre⁵⁴; o uso de documentos pessoais; entre outros. A descrição remete a um fenômeno bem delimitado⁵⁵ – um programa por exemplo – para compreensão de um processo social em profundidade, enfatiza o seu significado para os envolvidos, ainda segundo a autora.

Por fim, Yin (2015) cita que o método de estudo de caso é adequado, quando se pretende investigar o como e o porquê um conjunto de fenômenos contemporâneos dentro do seu contexto real. Na pesquisa em questão, a definição se deu pela identificação de sua razão, o local onde a internacionalização ocorre e no caso; as universidades selecionadas. Fato que Gil (2010) confirma, ao dizer que o estudo de caso consiste em um estudo profundo e exaustivo de um ou mais objetos, de maneira que permita seu vasto de esmiuçado conhecimento.

Para certificar a escolha metodológica para a presente tese, houve a verificação na dissertação de Pereira (2019) e de Teixeira (2018) a realização do estado do conhecimento sobre a escolha do estudo de caso para o tema de internacionalização das IES brasileiras. Pereira (2019) realizou a busca no catálogo de teses e dissertações da Capes, por trabalhos de 1996 a 2018. Pelos seus critérios de refinamento da pesquisa, ele observa que de 1996 até 2012 há ausência da temática de internacionalização na produção científica brasileira, por outro lado, há crescimento significativo entre 2013 e 2018.

Entretanto, sua principal menção é boa parte da produção científica, que corresponde à internacionalização da educação superior, concentra-se em análises em nível institucional, por meio de estudo de caso. Já Teixeira (2018) selecionou estudos correlatos, na literatura brasileira, sendo cinco deles na região sudeste do Brasil⁵⁶, destes igualmente descreveram o processo de internacionalização nas IES brasileiras através do estudo de caso.

A maior parte dos estudos da Administração demonstra uma constante preocupação com a manutenção da ordem vigente, da estabilidade, do equilíbrio e do controle, e o estudo de caso é considerado a estratégia mais adequada para estas pesquisas realizadas em uma ou poucas organizações. Conclui-se que dentre os múltiplos designs existentes e possíveis, a

⁵⁴ As principais fontes de coleta de dados, naturalmente, são contingentes à capacidade e facilidade de acesso a eles.

⁵⁵ Nesse contexto, o fenômeno da internacionalização da educação superior se delimita pelo local onde ocorre a coleta de dados - no caso das universidades pesquisadas.

⁵⁶ (MIURA, 2006; BATISTA, 2009; VILALTA, 2012; CHRISTINO, 2013; MUELLER, 2013).

pesquisa definida como estudo de caso único, o que melhor se ajusta à especificidade e profundidade da problemática a ser explorada (YIN, 2015; ROESCH, 2012).

3.2 MÉTODOS DA PESQUISA

O propósito geral da tese, que é analisar as estratégias do processo de internacionalização nas universidades estudadas – UFSC e UniKassel, e que para essa finalidade foi realizado o estado do conhecimento⁵⁷ - o que corroborou para a familiarização com as produções dos últimos dez anos sobre o fenômeno – ademais, a revisão da literatura serviu de sustentáculo para a definição metodológica da coleta de dados, sua efetivação e posterior análise de resultados.

A sequência do método nesta tese, primeiramente para construir o arcabouço teórico sobre a inserção do tema no Brasil e Alemanha (objetivo específico 1 - Descrever os processos de internacionalização brasileiro e alemão). Por fim, desenvolve-se a literatura sobre as estratégias da internacionalização e seus modelos.

Com o levantamento teórico fundamentado, segue-se para a coleta de fontes primárias, por meio das entrevistas. Dessa forma, constrói-se o conhecimento das estratégias de ‘internacionalização da educação superior’ no contexto institucional das universidades pesquisadas (objetivo específico 2 - Investigar as estratégias de internacionalização das universidades estudadas, UFSC no Brasil e UniKassel na Alemanha, coletadas nos anos de 2022 e 2023). Inclui-se a observação não participante, pela pesquisadora permear em ambos os contextos do local de pesquisa.

Ressalva para algumas atividades que corroboraram na construção literária da pesquisadora⁵⁸, o que auxilia na criação deste projeto de doutorado. Da mesma forma, no decorrer do curso doutoral foram realizadas diversas atividades relacionadas com o tema pesquisado, tais como; participação em eventos e conferências - *online* e presenciais,

⁵⁷ Relatado no item 1.2 da introdução.

⁵⁸ A construção de conhecimento começou no mestrado em Administração Pública (finalizado em 2019) e apresentado a dissertação intitulada ‘Estratégias de Internacionalização da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul’. Ademais, a pesquisadora cursou em 2019, a disciplina isolada ‘Internacionalização da Educação Superior e Gestão da Cooperação Internacional’, oferecida no Programa de Pós-graduação em Gestão Universitária da UFSC e ministrada pela professora Dra. Luciane Stallivieri. Além de participar do Grupo de Pesquisa Gestão da Internacionalização das Instituições de Ensino Superior (GIIES), criado para desenvolver estudos e pesquisas sobre gestão da internacionalização das IES e atrelado ao Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária (INPEAU).

nacionais e internacionais – além de constantes pesquisas de publicações sobre o tema, reuniões com especialistas e alunos⁵⁹, participação em grupos de estudos, entre outros.

O método de pesquisa foi dividido em duas fases: primeiro o levantamento teórico e segundo o procedimento de coleta de dados. Segue esmiuçado na sequência.

3.2.1 Levantamento teórico

O trabalho consolida sua teoria por fontes primárias de entrevistas, e as fontes secundárias são recursos bibliográficas e documentais. Os autores Nóbrega-Therrien e Therrien (2004) definem o ‘estado da questão’ como a construção do objeto de investigação pretendido pelo pesquisador. Já a revisão de literatura define as categorias centrais de investigação, a partir de uma base teórica que sustenta a análise do estudo.

Segundo a leitura de Gil (2010), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em materiais como livros, periódicos e artigos científicos. Destarte, pesquisa documental é similar a bibliográfica, exceto pela amplificação das fontes para documentos em órgãos públicos, memorandos, ofícios, regulamentos, diários, fotografias, gravações, entre outros.

Os levantamentos teóricos dos capítulos um e dois foram pela pesquisa bibliográfica em livros, artigos científicos, dissertações de mestrado e teses de doutorado - de autores nacionais e internacionais. Complementados pela pesquisa documental em legislações federais, normativas, documentos oficiais, relatórios de gestão e demais órgãos reconhecidos, tanto nacionais quanto internacionais. Em síntese, esta foi a estrutura da primeira fase na construção do arcabouço teórico-analítico e segue a segunda fase da coleta de dados.

3.2.2 Procedimentos de coleta de dados

A coleta de dados é a fase necessária para atingir o segundo objetivo específico, e dar sequência na pesquisa nas partes de análises e resultados. Aquilo que Yin (2015) considera triangulação de dados, denota várias fontes de evidências que são conduzidas pelas proposições teóricas, posterior coleta e análise de dados. Assim, a escolha dos instrumentos de coleta de dados são as entrevistas semiestruturadas realizadas em profundidade (Creswell, Poth, 2018). O roteiro possui sua base na junção dos modelos *CI* e estratégias organizacionais

⁵⁹ Durante o período do doutorado sanduíche na UniKassel, na Alemanha.

e programáticas⁶⁰, com as devidas adaptações relacionadas ao contexto da busca.

O mencionado roteiro deverá conter questões que envolvam as características observáveis pelos *practitioners*, sendo perspectivas teóricas com aplicações práticas, examinando algumas das questões críticas neste campo em desenvolvimento. As questões a serem incluídas no roteiro foram elaboradas, com base na literatura revisada a respeito dos eixos teóricos deste estudo. A análise dos dados coletados com base nos princípios gerais da análise de conteúdo, conforme detalhes na operacionalização da pesquisa.

As entrevistas a serem realizadas *in loco*, *i.e.*, no local de trabalho dos entrevistados. Esses divididos em duas etapas, primeiro serão com os representantes do Setor de Relações Internacionais (*Internationalisation and International Cooperation*) da universidade alemã UniKassel, e, na sequência, a SINTER da UFSC e as três pró-reitorias selecionadas.

Destarte, o primeiro contato, para a solicitação de autorização de ambas as universidades, foi feito em junho de 2022. O intuito foi a obtenção das cartas convites - a qual possui o consentimento das condições de infraestrutura, para a realização da pesquisa por meio das entrevistas – que visou atender um dos requisitos para aprovação no Comitê de Ética (CEP). Outrossim, a carta visa a sensibilização dos ocupantes dos cargos a serem entrevistados. Visto que é necessário a aceitação de cada participante.

De acordo com os procedimentos da pesquisa qualitativa, tendo como instrumento de coleta de dados as entrevistas, houve a necessidade de a pesquisa de campo ser autorizada pelo CEP da Universidade do Federal de Santa Catarina (UFSC). A aprovação ocorreu em 18 de julho de 2022, e é passível de qualquer emenda após a qualificação deste projeto de tese.

A delimitação temporal da pesquisa é transversal, devido a obtenção de informações sobre variáveis em diferentes contextos, mas simultaneamente. Os dados são coletados, antes de serem analisados e relatados. Dessa forma, a maior parte da escrita/coleta/análise se refere ao período de início do doutorado sanduíche (PDSE) – em novembro/2021 – também durante os anos 2022 e 2023, finalizando em 2024.

A realização das entrevistas foi no período de novembro de 2022 até setembro de 2023, durante o doutorado sanduíche e após sua finalização. As entrevistas seguiram os protocolos de contatos e visitas às universidades participantes da pesquisa de campo. Após a conclusão desta coleta, houve a transcrição na íntegra.

⁶⁰ Explicitado no item 2.4.

3.2.2.1 Contatos e visitas à universidade internacional

A pesquisa de doutorado sanduíche oportunizou-se no Centro Internacional de Pesquisa em Educação Superior (INCHER-Kassel), UniKassel na Alemanha. O INCHER realiza pesquisas sobre questões relativas a IES, bem como sobre tópicos na interface entre a educação superior e outros campos da comunidade acadêmica.

Ele foi estabelecido em 1978, como uma unidade de pesquisa interdisciplinar da UniKassel e desde 1982, é uma unidade permanente da Universidade. Em março de 2006, o seu nome atual foi escolhido de forma a realçar mais o caráter internacional das atividades do Centro e, ao mesmo tempo, ter uma sigla facilmente compreensível no contexto internacional.

Análogo a isso, o Centro possui estudantes de diferente países e continentes, o que torna o ambiente de pesquisa internacional e interdisciplinar, ademais toda semana há colóquios para exposição das pesquisas, por estudantes ou convidados internacionais (KASSEL, 2020). Essa interação irá enriquecer a pesquisa proposta e atinge o seu propósito teórico-metodológico, como observadora não participante, por auxiliar no contato com o processo de internacionalização na UniKassel.

Convergência de interesses e temas de pesquisa com INCHER, concentra-se no estudo acadêmico profundo das ciências sociais, a melhoria das políticas e práticas no campo do desenvolvimento educacional internacional, das tendências europeias e globais. E finalmente, o desenvolvimento organizacional, por meio da internacionalização, examina as medidas tomadas pelas universidades e quais elas devem promover.

A investigação incluiu acompanhamento e avaliação contínuos de programas e parcerias estratégicas de redes temáticas. O centro busca pensadores críticos e inovadores, de todo o mundo, que terão como objetivo desenvolver programas, criar políticas e conduzir pesquisas que busquem garantir equidade, igualdade, paz e sustentabilidade. Além disso, o INCHER pretende preparar pesquisadores para fazer contribuições duradouras a esses esforços (KASSEL, 2020). Esta declaração se une diretamente a este plano de estudo.

A presença do Professor Dr. George Krücken - ele está envolvido em métodos e teorias de educação comparada⁶¹. Sua experiência evoluiu em Filosofia, Ciências Políticas e Sociologia. Sua área de pesquisa é Gestão do Ensino Superior, Estudos das Ciências, Pesquisa Organizacional.

⁶¹ Suas pesquisas e abordagens auxiliam esta tese, sendo o tema de estudo aqui proposto investigar duas universidades em diferentes contextos.

Professor titular e diretor do Centro Internacional de Pesquisa em Ensino Superior (INCHER-Kassel), da UniKassel, fato este que facilita o desenvolvimento da pesquisa. Ele já esteve como professor visitante em universidades dos EUA, da França, Itália e Áustria. O Dr. Krücken é membro do corpo editorial de mais de 5 revistas internacionais. Ele é alemão de nascimento e fala e escreve em inglês e alemão, portanto a comunicação com a pesquisadora foi em inglês e o Centro – por ser internacional – tem o inglês como língua oficial (KASSEL, 2020; KRÜCKEN, 2020).

Diante do exposto, o professor Krücken possui sua pesquisa no mesmo assunto da proposta da pesquisadora, ademais sua formação e atuação está em consonância com o tema proposto neste projeto, o que viabiliza em uma oportunidade única para desenvolver esta pesquisa e parceria como coorientador. Outrossim, professor Dr. Krücken possui experiências como diretor de projeto em: Administração Pública, Desenvolvimento Organizacional por meio da Internacionalização, Metas Conflitantes dentro das Universidades e Mapas de Modelos de Ensino Superior na Europa (KRÜCKEN, 2020).

Importante mencionar o fato do Dr. Krücken possui sua atuação política e administrativa, produção, relações como membro de associações profissionais e agências de fomento, além de suas recentes publicações em artigos, revistas e livros; todos relacionadas à pesquisa em gestão da educação superior, inovação e perspectiva universitária, governança e criatividade universitária, mapeamento das atividades universitárias, administração pública e gestão das políticas públicas. Suas produções justapõem com a área de interesse do projeto de pesquisa e foram de grande contribuição produtiva para o desenvolvimento do estudo (KRÜCKEN, 2020).

Os contatos com o professor Dr. Krücken começam em janeiro de 2021 e o estágio doutoral começou presencialmente em novembro/2021 até dezembro/2022. Ademais, houve visitas a UniKassel de julho até setembro/2023. É notável ressaltar que esta troca de conhecimento e experiência, além dos contatos, vice-versa, da comunidade de pesquisa da UniKassel - professores e alunos de doutorado do INCHER - beneficiaram a visita e pesquisa do doutorado sanduíche. Em síntese, essas foram as ações, razões e trocas que afirmam e justificam a escolha de seu coorientador e da universidade anfitriã.

Ademais, o pesquisador Dr. Ulrich Teichler foi o primeiro contato no começo de 2021 e se estendeu até a continuidade desta pesquisa. Ele possui uma vasta experiência, outrossim enriquece o estágio doutoral. No INCHER, ele foi professor de 1978 a 2013 e por cerca de metade do período diretor do Centro. Sua pesquisa, que levou a mais de 1.000 publicações,

elas se concentram no ensino superior, sistemas de ensino superior em perspectiva comparada, cooperação internacional, mobilidade no ensino superior e profissão acadêmica.

O professor Dr. Teichler e passou longos períodos no Japão, Estados Unidos e Holanda, lecionou em dez países e fez visitas profissionais a mais de 80 países. As honras incluem o Prêmio Comenius da Unesco, o título de doutor honoris causa da Universidade de Turku (Finlândia) e a adesão à Academia Europeia e à Academia Internacional de Educação (TEICHLER, 2017).

Desde o início do estágio doutoral, diversas reuniões, apresentações, trocas, entrevistas e compartilhamento desde materiais e experiências, ocorreram com os professores mencionados e demais pesquisadores do INCHER.

3.2.2.2 Contatos com Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

A Secretaria de Relações Internacionais (SINTER) é um órgão executivo integrante da administração central da UFSC, diretamente vinculado ao Gabinete da Reitoria (GR). Por esta razão houve contatos em junho de 2022 com o GR, para solicitação da carta convite. A carta possibilitou aprovação no CEP em junho/2022. Sendo assim as entrevistas na UFSC foram autorizadas oficialmente.

O SINTER possui como objetivos fundamentais promover a interação com organismos e IES internacionais, pesquisa, inovação tecnológica e conservatórios artísticos; apoiar e implementar acordos de cooperação técnica, científica e cultural; outrossim, viabilizar o intercâmbio de estudantes, professores e servidores técnico-administrativos (SINTER, 2022).

A missão do SINTER é coordenar, desenvolver e expandir o processo de internacionalização da UFSC, com a finalidade de ajudar na formação de cidadãos com competências globais capazes de impactar positivamente a sociedade, colaborando para a visibilidade e inserção internacional da UFSC, em um contexto de inclusão e excelência. A sua visão é ser reconhecida pela sua excelência no processo de internacionalização da educação superior. Ela possui seus valores definidos por: compromisso ético com a comunidade acadêmica nacional e internacional, respeito pelas diferenças culturais, étnicas e socioeconômicas, por último, competência e inovação (SINTER, 2022a).

3.2.2.3 Entrevistas

Os dados primários coletados nas entrevistas semiestruturadas em profundidade, são entrevistas previamente agendadas na UniKassel e na UFSC. Essas foram presenciais,

gravadas e posteriormente transcritas. Ademais, foram assinados os Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), aprovados pelo CEP. Para esta tese, a escolha dos entrevistados são os gestores de posições estratégicas do setor de relações internacionais (RI), foi feito com o responsável pelo RI na UniKassel, assim como da UFSC, contudo na UFSC foram feitas entrevistas com pró-reitores⁶². As coletas de dados ocorreram em duas etapas distintas: a primeira na UniKassel na Alemanha e a segunda na UFSC no Brasil.

Buscou-se em cada uma das universidades investigadas a obtenção de dados relativos as estratégias, políticas e práticas de internacionalização, conforme objetivo específico um e demais informações descritas ao decorrer da tese. As quais obtidas por fontes primárias; documentos impressos, artigos, *websites* institucionais, dentre outros.

Os instrumentos de coletas de dados seguem anexos no apêndice A e B, com base na junção⁶³ das categorias de análises dos modelos do CI de Ruzki (2011), Aerden (2014) e ACE (2022), e das estratégias organizacionais e programáticas de Knight (2004).

3.3 TRATAMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

O sentido é de explorar uma nova área com problemas imprevistos e que podem surgir durante o estudo, e devido também o tema ter sua singularidade (RAUPP; BEUREN, 2006; COOPER; SCHINDLER, 2011). Como na pesquisa busca-se a transposição dos discursos obtidos nas entrevistas para a análise de conteúdo do tema estudado dentro dos modelos estratégicos organizacionais/programáticos (KNIGHT, 2004) e *comprehensive internationalization* (AERDEN, 2014; ACE, 2022).

3.3.1 Análise de dados

Na UniKassel e a UFSC utilizadas como estudo de caso, para abordar o que é internacionalização em contexto da educação superior e quais os fundamentos, abordagens e atividades estão associadas ao processo. Para realização desta análise de dados, o problema que o estudo aborda deverá ser respondido, após a coleta de dados, pela construção de um inventário de estratégias de ambas as instituições, com base nas entrevistas, na observação não participante e nos documentos pesquisados.

⁶² O detalhamento sobre a fase da coleta de dados segue no item 4.4.

⁶³ O detalhamento completo da junção de ambos os modelos segue no item 2.4.

As estratégias são consideradas como exemplos de sucesso nas universidades, assim como, na medida que os fatores ofereçam a obtenção das diferentes ações realizadas para a concretização dos objetivos da internacionalização das universidades. Nessa linha, a escolha metodológica de análise se faz necessária para verificar as ações estratégicas, outrossim, as que alcançaram ou não seus objetivos, e os motivos que levaram ao resultado aquém do esperado. Para Pascuci *et al.* (2016) a visualização das estratégias viabiliza a sua formulação, acompanhamento e implementação.

A análise de conteúdo, por Bardin (2010), não deve ser extremamente vinculada ao texto ou a técnica, de forma a evitar o formalismo excessivo para não prejudicar a criatividade e capacidade intuitiva do pesquisador, contudo há que cuidar com a subjetividade para não impor as próprias ideias ou valores do pesquisador acima da cientificidade.

Dessa forma, os dados das entrevistas foram associados com os conhecimentos obtidos na pesquisa bibliográfica, com os dados primários busca-se o constructo teórico para melhor analisar as declarações coletadas dos entrevistados, assim analisar a viabilidade de suas sugestões. Todo o trabalho de análise foi realizado sem apoio de *softwares* específicos de análise de dados qualitativos, contudo as evidências relatadas nas transcrições são materiais que se associam e complementam com as fontes documentais e bibliográficas.

Na terceira fase, a análise de conteúdo compreende três etapas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, inferência e interpretação (Bardin, 2010).

Quadro 12 - Método análise de conteúdo.

PRÉ-ANÁLISE	EXPLORAÇÃO DE TRATAMENTO DOS RESULTADOS	INFERÊNCIA E INTERPRETAÇÃO
Transcrição das entrevistas.	Seleção da unidade de análise	Inferência; comparar enunciados e ações.
Leitura ‘flutuante’ das transcrições	Identificação e especificação do texto em categorias. Classificação e agrupamento dos conceitos.	Interpretação com base nos referenciais teóricos, significando a análise.

Fonte: adaptado de Bardin (2010).

Os dados a foram analisados com base em princípios da Análise de Conteúdo irá atingir o objetivo específico 3 (analisar as ações do processo de internacionalização das universidades estudadas, baseados nos modelos do *comprehensive internationalization* e das

estratégias organizacionais e programáticas). Durante o estágio de doutorado supervisionado pelo orientador, na Universidade anfitriã da Alemanha, e no Brasil há a proposta de pesquisa de campo na UFSC, para complementar os estudos desenvolvidos.

A teoria que provém do verbo grego *theorein* e que é a visão que se oferece (Heidegger, 2002). Para tanto, os dados coletados, primeiramente, pelo levantamento teórico e, na segunda etapa coletados pelas entrevistas, além de haver a observação não participante – permite a pesquisadora relatar o que foi observado. Conforme Yin (2015), a entrevista semiestruturada precisa ser concluída na sua integralidade, ponderando o contexto e seu ambiente. Há a possibilidade de perguntar sobre fatos aos atores e não ser uma relação rígida, entre pesquisador e entrevistado.

3.3.2 Fases e etapas da pesquisa

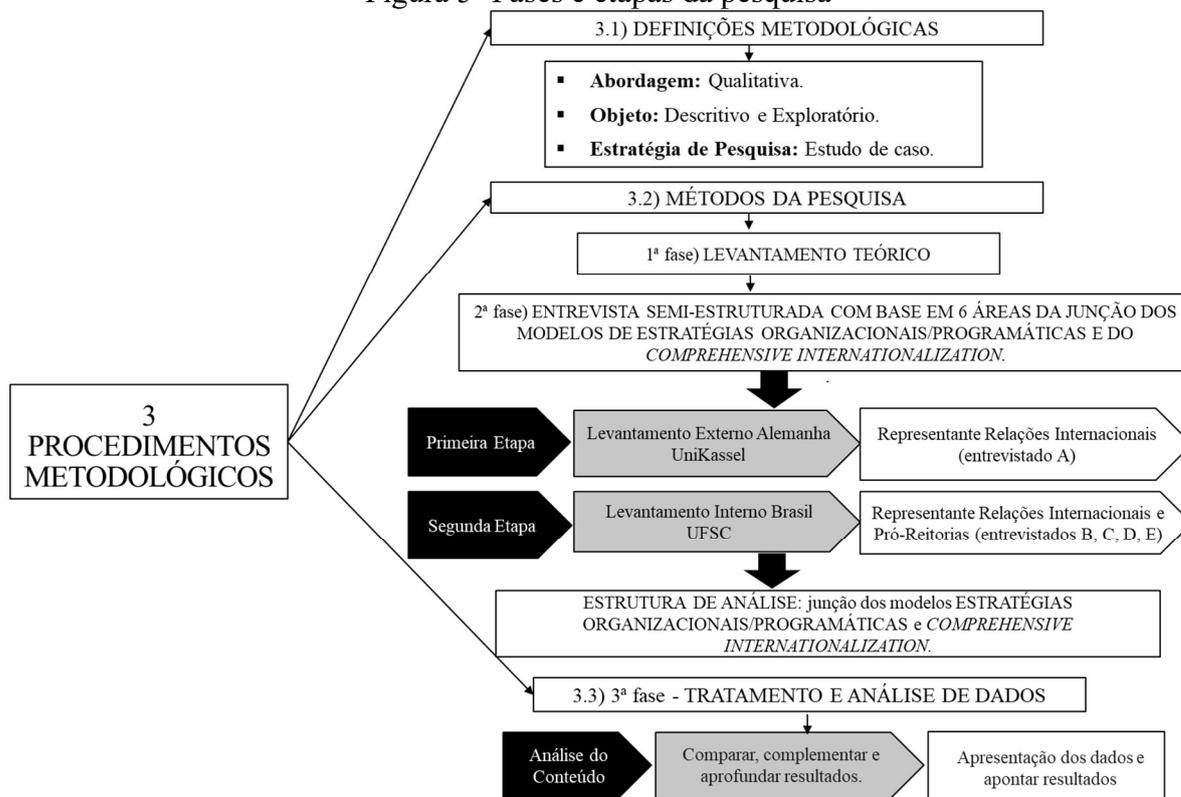
A contribuição da pesquisa em gerar conhecimento, na aplicação prática do modelo teórico e conceitual (objetivo específico 4 - Propor o portfólio do modelo de ações estratégicas de internacionalização universitária, a partir da análise de conteúdo dos dados coletados nas universidades brasileira e alemã). Por fim, a quarta etapa é a construção final da tese que permeia as etapas citadas para esta pesquisa.

Com a finalidade de obter respostas para o objetivo principal, os resultados da análise e discussão de todos os dados recolhidos para o processo de internacionalização das universidades, seguirá a demonstração das suas oportunidades e das possibilidades de estratégias, suportadas pelos resultados alcançados nos objetivos específicos.

Os autores Yin (2015), Creswell e Poth (2018) recomendam seis tipos de informações a serem coletadas: documentos, registro de arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participantes e artefatos físicos.

Após a realização do levantamento teórico (primeira fase), há a coleta de dados pelas entrevistas (segunda fase) – dentro dela há a primeira etapa que é o levantamento externo na UniKassel, seguido do levantamento interno na UFSC – seguindo para a análise de dados (terceira fase). De modo a organizar o trabalho de pesquisa e auxiliar a visualização da sequência da pesquisa, as fases e etapas, e demais características da pesquisa são apresentadas na Figura 5.

Figura 5- Fases e etapas da pesquisa



Fonte: elaborado pela autora (2022).

Nos próximos capítulos seguem apresentação e análise dos resultados.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo abrange três seções principais, com base na coleta de dados secundários e na primeira fase do levantamento de dados, a qual serve de ambientação do objeto de tese, para a posterior apresentação e análise de resultados no capítulo quinto. Essa coleta foi realizada por meio da consulta à sites eletrônicos, estatutos e regimentos da UFSC e UniKassel. Além da observação não participante, a qual facilitou acesso a dados nas duas universidades.

A primeira seção descreve o ambiente de pesquisa, onde foram realizados os estudos de casos. A segunda se refere à contextualização histórica de cada universidade, assim como sua evolução histórica. A terceira revela a composição de cada estrutura universitária, em ambas as universidades. Após a exposição dos dados das universidades estudadas, segue o quarto e último item deste capítulo, ele traz a seção da coleta de dados, para posterior exposição dos resultados no próximo capítulo.

4.1 OS ESTUDOS DE CASOS

Para uma melhor visualização dos dados gerais das universidades pesquisadas – UFSC e UniKassel – foi elaborado o quadro abaixo.

Quadro 13 – Dados UFSC e UniKassel

DADOS	UFSC	UniKassel
Fundação	18 dez 1960	18 fev 1971
Campi (exceto sede central)	4	2
Comunidade acadêmica (aproximada)	50 mil	25 mil
Servidores	5.660 (2021)	3.326 (2022)
Estudantes	44.169 (2021)	21.898 (2022)
Orçamento	1.661.696.776,13 (Reais em 2022)	348.687.533 (Euros em 2022)
Internacionalização	Sinter (1972)	INCHER-Kassel (1978) Prof. Teichler referência mundial

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Na sequência, há o aprofundamento de cada item do quadro. Após há um breve detalhamento histórico de ambas as universidades, as quais são consideradas públicas.

4.1.1 UFSC

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), com sede em Florianópolis no estado de Santa Catarina no Brasil. Sendo considerada a maior do estado e uma das principais da Região Sul do Brasil. A sede e a cidade universitária ficam na capital do estado, fora os *campi* de Florianópolis, a UFSC possui mais quatro: Araranguá, Blumenau, Curitibanos e Joinville (CARVALHO; MACHADO; FERREIRA, 2024; UFSC, 2024).

A UFSC completou 60 anos de fundação no dia 18 de dezembro de 2020. A sua missão é produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico e, por meio das ofertas de diversas atividades de ensino, pesquisa, extensão e inovação (CARVALHO; MACHADO; FERREIRA, 2024; UFSC, 2024).

Ela possui uma comunidade de aproximadamente 50 mil pessoas, dentre docentes, técnicos administrativos em educação, estudantes de graduação, pós-graduação, ensino médio, fundamental e básico, e público externo. Dados de 2021 indicavam 5.660 servidores – 2.654 docentes e 3.006 técnicos-administrativos em Educação; 1.087 alunos da educação básica; 31.898 matriculados em 119 cursos de graduação (107 presenciais e 12 à distância); 8.246 estudantes nos 153 programas de pós-graduação, sendo eles, nos cursos *stricto sensu* (19 mestrados profissionais, 69 mestrados acadêmicos e 59 doutorados); e 2.938 matriculados em seis especializações (CARVALHO; MACHADO; FERREIRA, 2024; UFSC, 2024).

Na última avaliação do Sistema Nacional de Pós-Graduações, realizada pela Capes, foram conceituados com notas 6 e 7 – as mais altas – nos 20 dos 71 programas avaliados, ademais 60,5% deles obtiveram nota igual ou superior a 5. A UFSC conta com laboratórios, equipamentos culturais e sociais e diversos projetos de extensão, que incluem, por exemplo, o Hospital Universitário (HU) (CARVALHO; MACHADO; FERREIRA, 2024; UFSC, 2024).

Caracteriza-se como universidade pública e gratuita, dentre as 4 melhores universidades federais do país e a 5ª no *ranking* geral, conforme o índice Geral de Cursos (IGC), divulgado pelo MEC em 2021. Além disso, segundo os autores, a UFSC é considerada a 7ª melhor universidade pública do país, na avaliação do INEP. No *ranking* mundial da *Times Higher Education*, ela está entre as oito brasileiras das 800 melhores universidades do mundo. No mesmo *ranking*, ela também é a 6ª melhor universidade da América Latina e a 4ª colocada entre as instituições brasileiras. Neste quesito, foram avaliadas 197 universidades de 13 países

em 13 indicadores, que medem o desempenho de uma instituição em ensino, pesquisa, citações, transferência de conhecimento e perspectiva internacional (CARVALHO; MACHADO; FERREIRA, 2024; UFSC, 2024).

Seguindo os *rankings* internacionais, ela está na 23ª melhor latino-americana pelo *QS World University Rankings*, sendo a 8ª entre as brasileiras e a 4ª entre as federais; e foi elencada como a 10ª melhor IES da América Latina pelo *Webometrics Ranking of World Universities*, sendo a 7ª entre as brasileiras e a 4ª entre as federais (CARVALHO; MACHADO; FERREIRA, 2024; UFSC, 2024).

Essa apresentação traz um panorama da universidade estudada a UFSC. Segue o panorama da UniKassel.

4.1.2 UniKassel

A universidade de Kassel (UniKassel), com sede em Kassel no estado de Hessen na Alemanha. Sendo considerada de tamanho médio, dentre as universidades da Alemanha, e desempenha papel fundamental no desenvolvimento da região norte de Hessen. A universidade possui uma central, dois *campi* próximos a cidade de Kassel – a faculdade de ciências agrícolas e o centro de ensino de agricultura ecológica. Ela é organizada em sete faculdades: ciências da engenharia; ciências naturais; arquitetura, planejamento urbano e planejamento paisagístico; agricultura internacional e proteção ambiental; ciências sociais; humanidades; e artes plásticas (KASSEL, 2022; TEICHLER, 2022a; KASSEL, 2024).

A universidade completou 50 anos em 18 de fevereiro de 2021. Sua missão de ensino serve de base para seu desenvolvimento estratégico, no que diz respeito às suas ofertas educacionais e ao desenvolvimento futuro do ensino, com um modelo universitário independente e abrangente - é caracterizada por uma rede de competências que é incomumente multifacetada na Alemanha, com foco na natureza e na tecnologia, na cultura e na sociedade (KASSEL, 2022; TEICHLER, 2022a; KASSEL, 2024).

Ela possui uma comunidade de aproximadamente 25 mil pessoas, dentre docentes (substitutos e visitantes), equipe científica e artística, assistentes científicos, equipe de técnicos administrativos, estudantes de graduação, pós-graduação, ensino médio, fundamental e básico, e público externo. Dados de 2022 indicavam 3.326 servidores – 335 docentes e 2.991 de equipe científica e técnicos-administrativos; 21.898 matriculados em 45 cursos de

formação de professores, 35 cursos de graduação; 52 programas de mestrados acadêmicos; e em três programas de estudo artístico (KASSEL, 2024).

A UniKassel ficou em 52º lugar na Alemanha, 726º na classificação global de 2024, e obteve pontuação entre os TOP 50% em 147 tópicos de pesquisa. Sua classificação é baseada em 3 fatores: produção de pesquisa (o índice EduRank tem 23.930 publicações acadêmicas e 353.403 citações atribuídas à universidade), reputação não acadêmica e o impacto de 6 ex-alunos notáveis. No *ranking* THE ela ficou entre as 151-200th do *ranking* europeu de 2018 (TEICHLER, 2022a; KASSEL, 2024).

Essa apresentação traz um panorama da universidade estudada, a UniKassel. Segue os históricos das universidades estudadas.

4.2 HISTÓRICOS UNIVERSITÁRIOS

Segue um breve histórico das universidades, apesar de ambas terem onze anos de diferença nas suas fundações, o intuito é entender os distintos contextos que ambas foram criadas e estão inseridas, principalmente por estarem em continentes díspares – Europa e América Latina.

4.2.1 UFSC

O ato de criação da Universidade de Santa Catarina foi efetivado pelo então presidente da República Juscelino Kubitschek ao sancionar a Lei nº 3.849, de 18 de dezembro de 1960. A formação inicial foi por sete faculdades localizadas em Florianópolis – Direito (1932), Ciências Econômicas (1943), Odontologia (1946), Farmácia e Bioquímica (1946), Filosofia (1952), Medicina (1957) e Serviço Social (1958) – e, ainda, criada a Escola de Engenharia Industrial, dessa forma, houve os cursos necessários e o amparo legal para sua constituição. Com a reforma universitária de 1969, as faculdades deram lugar às unidades universitárias, como hoje são chamados os centros de ensino (UFSC; 2020a, 2022).

A criação e a infraestrutura física da Universidade tiveram a participação de dois nomes pioneiros na história da instituição: os professores Henrique da Silva Fontes (1885-1966) e João David Ferreira Lima (1910-2001). A visão de Fontes para aquele amplo espaço doado para a construção do campus universitário permitia o desenvolvimento futuro da instituição, da região e da economia local. O projeto, com as peculiaridades da

época, oferecia escolas e institutos, ensino e pesquisa, cultura, recreação e convivência a alunos e funcionários (UFSC; 2020a, 2022).

As agitações estudantis de 1968 também chegaram à UFSC, nos anos 70 – auge da ditadura militar – a UFSC se mostrou como espaço de resistência e contestação, época marcada pelas mudanças na estrutura física e curricular. O Instituto de Antropologia da UFSC inaugurou sua sede própria em 29 de maio de 1968. A estrutura passou a abrigar laboratórios, biblioteca e sala de exposições para o acervo arqueológico, indígena e de cultura popular e na década de 70, o instituto virou museu. A UFSC iniciou a construção do Restaurante Universitário na Trindade em 1969. A primeira etapa do projeto, que seria ampliado posteriormente, possibilitava o atendimento de 1.250 comensais por refeição, além das dependências necessárias para o serviço, totalizando 2.100 m² (UFSC, 2020a).

Em 1975 cria-se o curso de agronomia e é implantado no centro Agropecuário, além da retomada construção do Hospital Universitário (HU). Em 1976 inaugura a Biblioteca Universitária (BU). Na década de 80 a expansão do campus continuou, com inaugurações do HU e dos prédios dos Centros de Ciências da Saúde, do Centro Socioeconômico e do Colégio de Aplicação. Na mesma década a UFSC escolheu seu primeiro reitor por meio de eleição direta e paritária, a universidade investe em pesquisas no mar e inaugura galeria de arte. Já na década de 90 o Conselho Universitário aprova novo estatuto e regimento, pioneira em ensino à distância e inaugura laboratório de informática (UFSC, 2020a).

A década de 2000, o esporte e a cultura conquistaram mais espaços na UFSC, assim como houve funcionamento de três novos *campi*, diversos polos de ensino com laboratórios experimentais, disponibilidade de auditórios para videoconferência e salas de estudos. A década de 2010, a UFSC aprimorou a qualidade do ensino, ampliou sua estrutura física e destacou-se na produção científica, apesar de fatos com origem externa que impactaram a vida universitária. Houve restrições orçamentárias, bloqueios de recursos e uma operação policial no campus de Florianópolis. Por outro lado, a UFSC consolidou sua estratégia de interiorização, inaugurou diversos prédios, instalações e equipamentos e continuou produzindo ciência e levando os frutos do conhecimento à comunidade (UFSC, 2020a).

Esse foi o levantamento histórico que a UFSC se insere, assim como sua evolução do tempo.

4.2.2 UniKassel

Apesar da sua juventude, a UniKassel remonta uma história movimentada com alguns antecedentes. Destaca-se entre esses a Académie de Peinture et de Sculpture (1777) – que atualmente é a Escola de Arte e Design da Universidade de Kassel e a Faculdade de Arquitetura, Urbanismo e Paisagismo. Já a Polytechnische Lehr anstalt (1832) como origem e hodiernamente é o departamento de engenharia. A Deutsche Kolonialschule (1898) em Witzenhausen, que se desenvolveu e resulta no momento presente é a Faculdade de Agricultura Orgânica Ciências e, por último, a Landesbibliothek fundada em 1580 e hoje parte da universidade biblioteca (KASSEL, 2024b).

Nos anos 60 a cidade de Kassel é conhecida com um centro industrial de tamanho médio e por sediar o “documenta”⁶⁴. A população da cidade na época era em torno de duzentos mil habitantes, e só havia universidades próximas, como a de Göttingen e de Marburg – cerca de 50km. Em 1971, a UniKassel foi fundada como uma universidade abrangente durante a época das reformas educativas. Forneceu graduação de primeiro e segundo grau, os programas tendenciavam a um forte foco na aplicação e prática – abordagem teórica e prática, características estabelecidas ao longo Europa da época (TEICHLER, 2022a; KASSEL, 2024b).

Muitas iniciativas começaram na UniKassel, desde a investigação em energias renováveis para o desenvolvimento de orgânicos, ciências agrícolas e ecológicas – houve investigação interdisciplinar e relevante, nessas áreas negligenciadas pela universidade tradicional. Além de reformas escolares progressistas para apoiar os esforços empresariais. Desde 2002, a universidade foi chamada de Universidade de Kassel, isto se define como uma instituição igualmente forte no ensino e pesquisa, e como uma universidade internacional que compartilha a responsabilidade pelo desenvolvimento próspero da região. A universidade

⁶⁴ Documenta é uma organização sem fins lucrativos, apoiada e financiada pela cidade de Kassel, estado de Hesse, bem como pela Fundação Cultural Alemã. Em 1955, o pintor e professor da academia de Kassel, Arnold Bode, esforçou-se para trazer a Alemanha de volta ao diálogo com o resto do mundo após o fim da Segunda Guerra Mundial e para conectar a cena artística internacional por meio de uma "apresentação da arte do século XX". Ele fundou a "Sociedade de Arte Ocidental do Século 20" para apresentar arte que havia sido considerada pelos nazistas como degenerada, bem como obras da modernidade clássica que nunca haviam sido vistas na Alemanha no destruído Museu Fridericianum. A primeira documenta foi uma retrospectiva de obras de grandes movimentos (Fauvismo, Expressionismo, Cubismo, Blaue Reiter, Futurismo) e individualistas brilhantes como Pablo Picasso, Max Ernst, Hans Arp, Henri Matisse, Wassily Kandinsky e Henry Moore. Nesta viagem pela arte dos primeiros cinquenta anos do século, fundadores alemães da arte moderna como Paul Klee, Oskar Schlemmer ou Max Beckmann foram apresentados ao lado de clássicos do modernismo (DOCUMENTA, 2024).

sempre teve uma forte relevância e tendência internacional (TEICHLER, 2022a; KASSEL, 2024b).

Após a “Declaração de Bolonha” em 1998, segundo Teichler (2022a), as universidades introduziram programas de Bacharelado-Mestrado na maioria das disciplinas, e outras universidades começaram a focar na orientação prática e na relevância da investigação, assim a UniKassel perdeu a sua singularidade. Contudo, a ênfase contínua colocada em áreas de pesquisa inovadoras; por exemplo, energia solar e agricultura ecológica, amplia o espectro de pesquisas e fortalece os laços com a região. Há uma manutenção do ambiente de ensino-aprendizagem atraente, visualizado pelo crescimento de matrículas (mais de 25 mil estudantes). Outrossim, por receber prêmios de excelência de ensino, comparado com outras universidades do estado de Hessen.

A UniKassel com seus dez departamentos - humanidades, ciências sociais, ciências, engenharia, agricultura - e, escola de belas artes, aproximadamente 130 programas de estudos. Entretanto, um único professor iniciou pesquisa e desenvolvimento de energia solar na década de 1980, isso se expandiu para o maior centro de pesquisa da UniKassel (ISET). Posteriormente, a Sociedade Fraunhofer estabeleceu um grande instituto (mais de 250 acadêmicos) nessa área em Kassel - Fraunhofer Institut für Energiewirtschaft und Energiesystemtechnik (IEE). Acadêmicos e ex-acadêmicos da UniKassel iniciaram a criação da empresa de energia solar SMA (com cerca de 5.000 funcionários), por algum período a maior empresa de energia solar do mundo. A UniKassel declara que busca se desenvolver e melhorar com dedicação aos desafios da sociedade e do ambiente, continuamente (TEICHLER, 2022a; KASSEL, 2024b).

Esse foi o levantamento histórico que a UFSC se insere, assim como sua evolução do tempo.

4.3 ESTRUTURAS UNIVERSITÁRIAS

Nesse item é possível observar a diferente composição estrutural de cada universidade. Elas possuem conselhos presidenciais, órgãos, centros, unidades universitárias, departamentos, escritórios, faculdades, núcleos, entre outros, assim como, seus respectivos membros e representantes. Para uma melhor visualização, em anexo há a estrutura hierárquica de cada universidade.

4.3.1 UFSC

A UFSC, de acordo com seu estatuto (ESTATUTO UFSC, 2020), possui autonomia administrativa, didático-científica, gestão financeira e disciplinar, regulada pela legislação federal que lhe for pertinente, por seu Estatuto, pelo Regimento Geral, pelos Regimentos dos Órgãos da Administração Superior, pelos regimentos dos *campi* fora da sede e das Unidades Universitárias, e por último, pelas Resoluções de seus Órgãos. A estrutura da UFSC é composta por departamentos, coordenados por unidades universitárias, sendo que essas são os Centros, nominação particular de cada órgão.

O ensino, a pesquisa e as atividades de extensão, de determinado curso ou projeto, evoluem sobre a responsabilidade do(s) departamento(s) ou de diversos centros, responsáveis pelos referentes campos de estudo. Os departamentos, como subunidades universitárias, constituem a menor divisão dos centros, para efeitos de organização administrativa, didático-científica, bem como de distribuição de pessoal. Eles desenvolvem atividades de ensino, pesquisa e extensão, no âmbito de suas respectivas áreas, sendo que, o requisito para ser implantado é o de conter no mínimo quinze docentes. Há também os órgãos suplementares de natureza técnico-administrativa, cultural, recreativa e de assistência ao estudante, contudo sem lotação de pessoal docente (ESTATUTO UFSC, 2020).

O estatuto da UFSC (2020) dispõe sobre a gestão universitária, a ser realizada em nível superior e em nível de unidades, subunidades e órgãos suplementares. O conselho universitário representa o órgão máximo deliberativo e normativo, sua função é estabelecer as diretrizes da política universitária, acompanhar sua execução, e avaliar os seus resultados, de acordo com os propósitos da instituição. Para auxiliar o reitor no exercício de suas tarefas executivas, há as pró-reitorias e secretarias, observadas as áreas de atuação relacionadas às atividades-fim e às atividades-meio. Ademais, cada curso de graduação e de pós-graduação possui um colegiado responsável pela coordenação didática e a integração de estudos, sendo que suas presidências e vice-presidências são exercidas pelos referentes coordenadores e subcoordenadores eleitos.

Dessa forma, a administração superior concretiza-se por meio dos I - Órgãos Deliberativos Centrais: Conselho Universitário; Câmara de Graduação, de Pós-Graduação, de Pesquisa, de Extensão; Conselho de Curadores; II – Órgãos Executivos Centrais: Reitoria, Vice-Reitoria, Pró-Reitorias e Secretarias; III – Órgãos Executivos Setoriais: Diretoria de

Campus Fora de Sede; Diretoria Administrativa de Campus Fora de Sede (ESTATUTO UFSC, 2020).

As Pró-Reitorias da UFSC são divididas em: Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE); Pró-Reitoria de Administração (PROAD); Pró-Reitoria de Ações Afirmativas e Equidade (PROAFE); Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD); Pró-Reitoria de Pós-Graduação (PROPG); Pró-Reitoria de Extensão (PROEX); Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação (PROPESQ) e Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP) e as Secretarias: Secretaria de Cultura e Arte (SeCARte), Secretaria de Relações Internacionais (Sinter), Secretaria Especial de Aperfeiçoamento Institucional (Seai), Secretaria de Planejamento e Orçamento (Seplan), Secretaria de Segurança Institucional, Secretaria de Obras, Manutenção e Ambiente (Seoma), Secretaria de Inovação (Sinova), Secretaria de Esportes (Sesp), Secretaria de Ações Afirmativas e Diversidades (Saad) e Secretaria de Educação a Distância (Sead) (PDI UFSC, 2020).

A sede da UFSC em Florianópolis, Campus Reitor João David Ferreira Lima – local de desenvolvimento da presente tese – dispõe de onze centros. Os Centros que compõem a sede da instituição são: Centro de Ciências Agrárias; Centro de Ciências Biológicas; Centro de Ciências da Educação; Centro de Ciências da Saúde; Centro de Ciências Físicas e Matemáticas; Centro de Ciências Jurídicas; Centro Tecnológico; Centro de Comunicação e Expressão; Centro de Desportos; Centro de Filosofia e Ciências Humanas; Centro Socioeconômico (PDI UFSC, 2020).

A Sinter é um órgão executivo integrante da Administração Central da UFSC, diretamente vinculado ao Gabinete da Reitoria (GR), e sua missão é implementar e apoiar a política de internacionalização da Universidade. Para atingir esse objetivo, a Sinter busca a interação com organismos e IES internacionais, de pesquisa, de inovação tecnológica e de cultura; do apoio e da implementação de acordos de cooperação técnica, científica e cultural; da viabilização do intercâmbio de estudantes, professores e técnico-administrativos, assim como execução de atividades de mesma natureza (SINTER, 2024).

A Sinter e as pró-reitorias: Prograd, Propg e Propesq, da UFSC, foram selecionadas para realizar a pesquisa empírica da presente tese.

4.3.2 UniKassel

A UniKassel possui seu conselho presidencial, o qual é responsável por todos os assuntos não atribuídos a outro órgão da universidade pela lei de educação superior de Hessen (HessHG). O conselho presidencial dirige a universidade e promove o seu desenvolvimento em cooperação com o conselho consultivo da universidade e os outros órgãos, faculdades, membros e afiliados da universidade. O conselho presidencial, de acordo com o HessHG, reporta anualmente ao senado universitário (KASSEL, 2024b).

A diretoria presidencial é composta por três partes, primeiro pelo presidente - responsável pelo comitê executivo, representa a universidade na arena pública, e possui autoridade para definir diretrizes. A segunda parte são pelos três vice-presidentes; o primeiro é responsável pela promoção da pós-graduação, diversidade e igualdade de gênero e comunicação; o segundo é responsável por todos os assuntos da área de pesquisa; o terceiro e último é responsável por todas as questões relacionadas ao estudo. A terceira e última parte é composta pelo reitor, o qual gerencia a administração da universidade de acordo com as diretrizes emitidas pelo conselho, também é responsável pelas áreas de transferência de conhecimento, *start-up* de negócios e desenvolvimento de pessoal (KASSEL, 2024b).

O presidente preside o conselho presidencial, está autorizado a emitir diretrizes e representa a universidade externamente. O reitor dirige a administração da universidade de acordo com as diretrizes da diretoria presidencial e é responsável pelo orçamento da universidade. O senado universitário consulta sobre todos os assuntos de pesquisa, ensino e extensão que afetam toda a universidade ou que são de fundamental importância. ele é presidido pelo presidente e supervisiona a gestão executiva da mesa diretora (KASSEL, 2024b).

O senado ampliado da universidade é responsável por eleger o presidente e os vice-presidentes. A pedido do conselho consultivo da universidade, o senado pode destituir o presidente do cargo. No conselho de reitores, a diretoria presidencial, os diretores das faculdades e o reitor da escola de arte e design consultam sobre assuntos relacionados a orçamento, pessoal, organização e administração. Eles podem participar das reuniões do conselho de reitores que representam a mulher e a igualdade, os deficientes graves, bem como os presidentes da comissão geral de estudantes e do conselho de funcionários. Dessa forma, consultados os diretores das faculdades e o reitor da escola de arte e design, a diretoria

presidencial elabora o plano financeiro e estabelece diretrizes para acordos de objetivos e diretrizes orçamentárias (KASSEL, 2024b).

O conselho consultivo da universidade facilita o desenvolvimento da Universidade, expressando as expectativas da sociedade e dos profissionais em relação à universidade, assim promovendo o uso do conhecimento científico e das contribuições artísticas. Recomendações e declarações do conselho consultivo da universidade são discutidas nos respectivos comitês e órgãos da universidade. O escritório eleitoral da UniKassel é responsável por organizar e conduzir as eleições para o Senado Universitário, os Conselhos da Faculdade e o Conselho da Escola de Arte e Design (KASSEL, 2024b).

A administração universitária apoia pesquisadores, professores e estudantes com seus serviços nas áreas de planejamento, administração e assuntos jurídicos. A administração universitária é subdividida em departamentos e escritórios. Além disso, há representantes especiais que são nomeados com base em resoluções presidenciais (KASSEL, 2024b).

Os departamentos da UniKassel são divididos: Departamento de Desenvolvimento Estratégico; Departamento de Assuntos Estudantis e Acadêmicos; Departamento de Recursos Humanos; Secretaria de Finanças, Administração e Orçamento; Departamento de Construção e Gestão de Instalações e Hochschulbezügestelle (Escritório de Folha de Pagamento). Há também os considerados escritórios, divididos em: Gabinete de Proteção de Dados e Combate à Corrupção; Gabinete de Apoio à Investigação e Pós-Graduação; Gabinete para a Igualdade; Auditoria Interna; Comunicação e Marketing; Gabinete de Serviços Jurídicos I e Serviços Jurídicos II. Há os representantes de pessoal – conselho e representação das pessoas com deficiência (KASSEL, 2024b).

O departamento de internacionalização faz parte de uma das divisões do departamento de desenvolvimento estratégico, o qual está abaixo diretamente ligado ao presidente e ao conselho presidencial. Uma das divisões são responsáveis pelos departamentos de planejamento, desenvolvimento estrutural e planejamento de equipamentos para instalações centrais, instrumentos de controle acadêmico, apoio do comitê (presidência, senado e conselho universitário). E outra divisão é responsável pelo RH estratégico e desenvolvimento organizacional (KASSEL, 2024b).

O exemplo do Centro Internacional de Pesquisa em Educação Superior (INCHER-Kassel), fundada em 1978 com pequeno número de funcionários, pelo então professor

Teichler. Incher⁶⁵ foi pioneiro entre poucos centros mais conhecidos nesta área, como exemplo a associação internacional de investigadores foi fundada em 1988 em Kassel - Consórcio de Investigadores do Ensino Superior (CHER). Dentre seus destaques há a investigação de avaliação dos 20 anos do Erasmus⁶⁶, coordenação da primeira pesquisa comparativa internacional de graduados universitários - a partir de 1997 - e conta atualmente com cerca de mais de 3.000 publicações em educação internacional.

O departamento de Internacionalização e Cooperções Internacionais tem a função de apoio, para todas as questões relacionadas com os temas da internacionalização, aconselhamento sobre projetos e financiamento de programas internacionais, convites à apresentação de propostas e internacionalização em casa (KASSEL, 2024b).

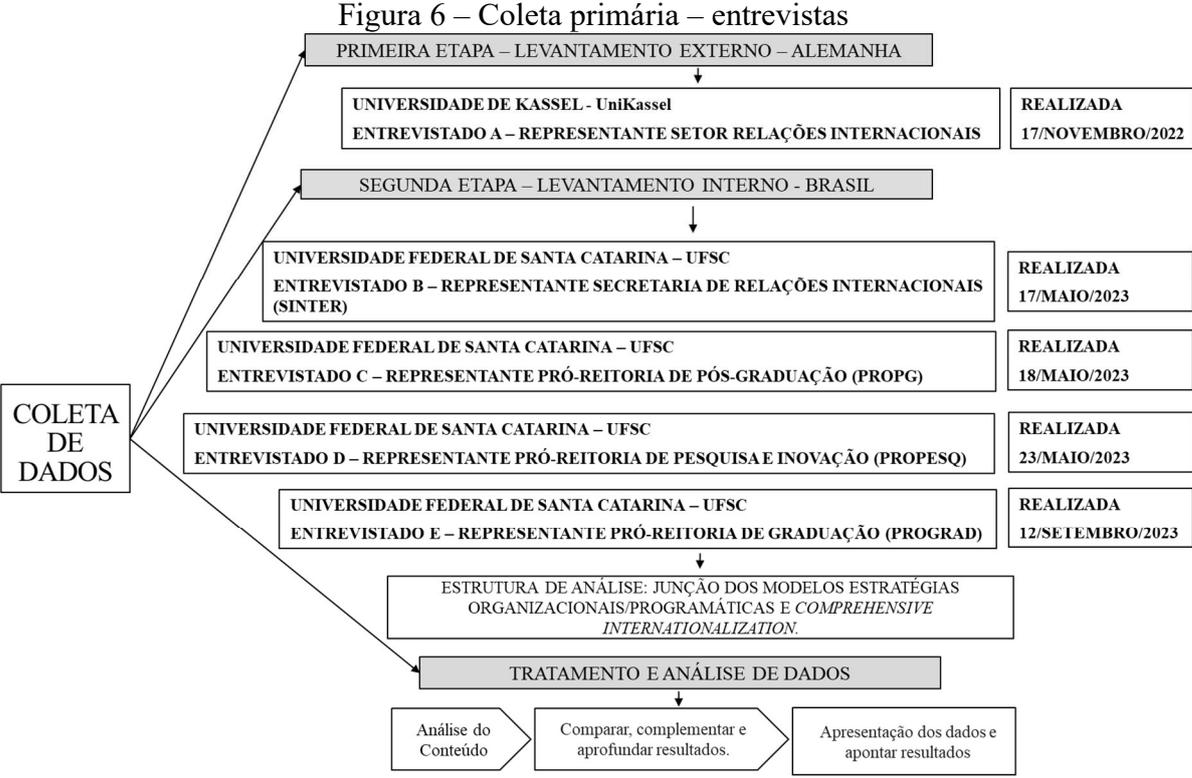
O departamento de internacionalização e cooperação internacional foi indicado para realizar a pesquisa empírica, da presente tese. Ademais, o Incher-Kassel foi o centro no qual a pesquisadora foi acolhida para realização do seu doutorado sanduíche. Nele há uma maior concentração de estudantes internacionais da UniKassel.

4.4 COLETA DE DADOS

Este item apresenta a forma sequencial dos resultados coletados e sua posterior apresentação no capítulo quinto. A coleta de dados primários – empíricos, os quais foram adquiridos por meio aplicação de entrevistas semiestruturadas e observação não participante – foram divididas em duas etapas, separados por levantamento externo (na Alemanha) e interno (no Brasil). As coletas foram realizadas para atingir o segundo objetivo específico desta tese: “Investigar as estratégias do processo de internacionalização nas universidades estudadas, UFSC no Brasil e UniKassel na Alemanha, dados coletados nos anos de 2022 e 2023”. As coletas mencionadas estão ilustradas e detalhadas na figura a seguir.

⁶⁵ Ver notas 25 e 39. Itens 1.3.1 e 3.2.2.1.

⁶⁶ Ver nota 27 e item 2.2.2.



Fonte: elaborado pela autora (2024).

A apresentação da coleta de dados, com proposta do tema de pesquisa sobre internacionalização nas universidades UFSC e UniKassel, possui sua abordagem qualitativa, do tipo descritiva e exploratória, como estratégia de pesquisa o estudo de caso. A coleta de dados foi feita entre novembro de 2022 até setembro de 2023. Os instrumentos de coletas de campo foram por entrevistas semiestruturadas, e aplicados por meio de perguntas previstas nos roteiros e auxílio de celular para gravar as falas⁶⁷, realizadas *in loco* pela pesquisadora. Isto para que os sujeitos escolhidos possam emitir opiniões e sugestões sobre o desenvolvimento do processo de internacionalização de cada universidade.

A posterior análise de dados foram confrontados com o levantamento bibliográfico, sendo documentos como protocolos, normas e demais dados obtidos pelas universidades em estudo, assim como Plano de Desenvolvimento Institucional para os anos 2020-2024, segundo UFSC (2022a). Assim como, sites oficiais das universidades e das divisões de relações internacionais; e dados do processo de internacionalização d ambas as universidades, inclui-

⁶⁷ Ressalva para a entrevista externa na UniKassel, o entrevistado não permitiu a gravação. Contudo ele revisou toda a transcrição em inglês.

se listagem de convênios, acordos, cooperação, mobilidade acadêmica, ações correlatas, entre outros.

Os dados coletados nas entrevistas seguem um roteiro, o qual foi dividido em seis categorias pré-definidas: 1) política institucional, 2) liderança administrativa, 3) programas acadêmicos e currículo, 4) práticas e políticas do corpo docente e *staff*, 5) mobilidade estudantil e serviços, 6) colaboração e parcerias. Essas categorias foram baseadas na junção dos modelos *comprehensive internationalization* de Hudzki (2011) e do ACE (2022), com o modelo de estratégias organizacionais e estratégias programáticas da Knight (2004)⁶⁸. O intuito é o levantamento dos dados das estratégias do processo de internacionalização da UniKassel e UFSC.

Após a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP) da UFSC, que veio em 18 de julho de 2022, houve as duas etapas de coleta de campo. A escolha dos entrevistados se deu pelo fato de estarem ligados diretamente ao tema e possuírem conhecimento sobre o assunto. Os participantes selecionados seguiram o critério de aceitar voluntariamente a participar da pesquisa, sendo que na UniKassel houve somente um representante – o diretor do setor de relações internacionais – o qual foi entrevistado em 17 de novembro de 2022.

Durante os anos de 2022 e 2023 foram feitas diversas tentativas, com a ajuda dos representantes do instituto Incher, no intuito de sensibilizar a UniKassel para conceder mais entrevistas. Contudo a justificativa foi de que o perito no assunto em questão seria somente o representante, o qual eu já havia entrevistado. Uma das justificativas apresentadas por mim foi de que na UFSC eu entrevistei quatro representantes, ou seja, três a mais que na UniKassel, isso deixaria a pesquisa em desequilíbrio. Por outra perspectiva, os entrevistados na UFSC foram: o representante do setor de relações internacionais em 17 de maio de 2022, os pró-reitores; de pesquisa em 23 de maio de 2022, de pós-graduação em 18 de maio de 2022 e da graduação em 12 de setembro de 2022.

Vale ressaltar que as universidades pesquisadas são ambientes da pesquisadora como aluna. Diante dos ditames previstos na resolução 466, em Brasil (2013), do Conselho Nacional da Saúde e perante o código do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, as denominações dos indivíduos entrevistados serão substituídas pela sua unidade de atuação e letras - em razão do sigilo autoral.

⁶⁸ Detalhamento no item 2.4.

A junção dos modelos *comprehensive internationalization* com o modelo de estratégias organizacionais e programáticas permite a análise de resultados no próximo capítulo, juntamente com os dados coletados nas entrevistas, outrossim, com o levantamento bibliográfico.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados trazidos neste capítulo são resultados da coleta de dados primários e secundários. O intuito é trazer o confronto da teoria – obtida no levantamento bibliográfico - e mesclar com os dados empíricos – obtidos pelas entrevistas e observação não participante, devido a autora ter permeado em ambos os ambientes universitários.

Assim, este capítulo espera atingir o terceiro objetivo específico desta tese: “Analisar as ações do processo de internacionalização das universidades estudadas, baseados nos modelos do *comprehensive internationalization* e das estratégias organizacionais e programáticas”. A finalidade é construir arcabouço necessário para resultar em proposições para o último item deste capítulo e atingir o quarto e último objetivo específico desta tese: “Propor um portfólio do modelo de ações de estratégias de internacionalização universitária, a partir da análise de conteúdo dos dados coletados nas universidades brasileira e alemã”.

O capítulo está dividido em sete seções, sendo a última a proposição final para esta tese. As seis seções são baseadas nas seis áreas, do modelo proposto no quadro 11 - Junção dos modelos estratégicos de internacionalização da educação superior. As seis áreas de categoria de análises utilizadas são:

- 1) Políticas Institucional de Internacionalização;
- 2) Liderança administrativa na Internacionalização;
- 3) Programas Acadêmicos e Currículo na Internacionalização;
- 4) Práticas e Políticas do Corpo Docente e *Staff*;
- 5) Mobilidade e Serviços;
- 6) Colaboração e Parcerias.

Em cada uma dessas seis seções inicia-se com um quadro, o qual contém dados resumidos sobre cada subtópico, esses dados são discutidos resumidamente e quando necessário há a teoria em conjunto. Após a breve apresentação dos resultados para cada categoria de análise das duas universidades, há duas subdivisões, UFSC e UniKassel e dentro dessas subdivisões há o detalhamento das entrevistas. Para finalizar, a última seção se refere a proposição mediante os dados apresentados nas seis categorias de análise anteriores.

5.1 POLÍTICA INSTITUCIONAL DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A primeira área a ser analisada, das seis áreas do modelo proposto para esta tese, é a Política Institucional de Internacionalização das Universidades UFSC e UniKassel. O quadro

14 traz informações compiladas, da coleta de dados obtidas nas entrevistas. Sobre os itens: razão, missão, demanda, políticas governamentais e/ou agências de fomento, riscos.

Quadro 14 – Política Institucional de Internacionalização - UFSC e UniKassel

1) POLÍTICA INSTITUCIONAL	UFSC	UniKassel
Razão	<ul style="list-style-type: none"> - Atingir várias ações de internacionalização com objetivo de excelência acadêmica. - Bom ranqueamento. - Gestão 2022-2026 x PDI. - Em razão do edital Capes-PrInt. - Monitorar a fronteira do conhecimento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atingir mais visibilidade e excelência acadêmica. - A cooperação fortalece e torna mais competitivo.
Missão	Universalizar o acesso das ofertas de ações de internacionalização.	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar visibilidade e mobilidade. - Internacionalização em casa. - Mestrado em sustentabilidade em inglês. - Serviço orientado para estudantes. - Verbas para pós-graduação internacional.
Demanda	<ul style="list-style-type: none"> - Principalmente dos professores. - Estudantes que possuem contatos no exterior, também porque intercâmbios são muito atrativos e procurados. - Vários setores e administração central. - Financiadores, empresas (tanto Brasil, quanto exterior). 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Bottom-up e top-down.</i> - Diferentes setores: faculdades e departamentos. - Diferentes atores: professores e alunos.
Políticas governamentais e/ou agências de fomento	<ul style="list-style-type: none"> - Capes-PrInt. - Papri. - PEC-G, PEC-PG. - CsF (finalizado). 	<ul style="list-style-type: none"> - DAAD. - Erasmus. - Agências de fomento.
Riscos	<ul style="list-style-type: none"> - Questão da falta de recursos financeiros institucionais. - Não haver políticas de atração para os pesquisadores que saem do país. - Falta de recursos financeiros pelos estudantes. - Não mensuração da devolução para o país da oferta de ações de internacionalização por meio de editais e bolsas. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Brain drain x brain gain.</i> - Risco de cessar temporariamente a cooperação, como no caso com a Rússia, por situação política.

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Seguem resumos dos resultados obtidos, para cada item da área de política institucional, para cada universidade, conectando com a teoria nos respectivos significados-chaves:

Razão: o que se pode observar no item razão, ou o motivo de se internacionalizar é evidenciado pela busca de ambas as universidades, em obter excelência acadêmica por meio da internacionalização. A UFSC vai além, e menciona que quer estar bem ranqueada, principalmente internacionalmente. Ela possui intenção de atingir diversas ações de internacionalização, sua gestão (2022-2026) possui como eixo fundamental a definição coletiva da política de RI. Outrossim, a Propesq entende que uma delas permite margear a fronteira do conhecimento. Uma vez que o conhecimento produzido e compartilhado internacionalmente amplia os horizontes, e permite estar atualizado. Outra razão foi o lançamento em 2017, pelo governo federal, do edital Capes-PrInt.

Por outra perspectiva, a UniKassel enfatiza que a razão se tornar mais visível internacionalmente, por meio da cooperação e se tornar mais competitivo por meio do *networking*. Assim como o Capes-PrInt foi propulsor para a internacionalização no Brasil, na Europa temos o programa Erasmus⁶⁹. Por envolver diversos países, torna-se complexa a dinâmica dentro da aliança UE (*European Union* - EU).

A razão para uma IES se internacionalizar, segundo Knight (2020), se refletem nas políticas e programas que são desenvolvidos e podem ser implementados. A autora acrescenta que as razões norteiam o tipo de benefícios ou resultados esperados. O ideal é ter um conjunto claro de razões, objetivos e definições políticas, além de um plano de implementação e um sistema de monitoramento e avaliação frente ao número variado de novas oportunidades internacionais disponíveis (KNIGHT, 2020). É possível verificar que, para as duas universidades, está claro e respaldado o motivo de elas se internacionalizarem. E está mencionado em seus documentos institucionais, além de ser foco de cada gestão.

Em relação aos *rankings*, o autor Teichler (2023a) traz o histórico que durante a década de 1990 e nos primeiros anos do século XXI, os estudos de ranqueamento se tornaram mais sofisticados e apresentaram hierarquias de reputação de nível mundial. A saber, as classificações do *U.S. News and World Report* e do *Times Higher Education Supplement-QS World University Ranking* foram precursoras. E as classificações universitárias acabaram por se tornar um tema fundamental da política da educação superior, quando a *Ranking World Class University* - da Universidade Jiaotong de Xangai - foi publicada a partir de 2003, na sequência e por volta de 2010, já se registavam várias dezenas de classificações internacionais.

Logo após, a internacionalização da educação superior se torna uma questão fundamental da sua política, em vários aspectos. Simultaneamente, em muitos países, o poder

⁶⁹ Ver nota 37 e item 2.2.2.

de gestão dos dirigentes universitários foi reforçado, em conjunto com a expectativa de que cada universidade era livre e devia adotar estratégias específicas. Por último, a concorrência entre países, entre instituições individuais e entre acadêmicos individuais foi cada vez mais defendida através de alterações do sistema regulamentar (TEICHLER, 2023a).

Na pesquisa temos a UFSC, que deixa claro sua posição através dos dados em seus sítios na internet e entrevistas com seus representantes. De outro modo, a UniKassel informou que possui uma atitude mais reticente em relação aos *rankings*. Contudo, seus departamentos e pesquisadores participam e se engajam mais em relação as classificações mundiais.

Em virtude da literatura sobre *rankings*, entende-se sua representatividade e leitura sobre a reputação de uma dada universidade. Para esta pesquisa, cabe verificar a adoção e visualização desses *rankings*, sob o ponto de vista que tratamos de um tema de amplitude global e essa é uma das linguagens internacionais. O objetivo aqui não é tratar dos pormenores que há, ao assumir classificações mundiais, como parâmetro comparativo entre universidades, mas sim por fazer parte de um dos seis significados-chaves da internacionalização da educação superior, que foram elencados na parte teórica desta tese.

Missão: a UFSC almeja universalizar o acesso das ofertas de ações de internacionalização e em seu relatório de 2022, SINTER (2024), há as prioridades: o fortalecimento das relações com o Sul-Global, a democratização das oportunidades internacionais e da gestão das relações internacionais, o alinhamento com os ODS⁷⁰ da ONU, o aperfeiçoamento dos processos de trabalho da SINTER.

A UniKassel foi pontual em dizer que pretende focar em: aumento de visibilidade e mobilidade, internacionalização em casa, mestrado de sustentabilidade em inglês, serviço orientado para estudantes, verbas para pós-graduação internacional.

A UFSC possui uma missão mais generalista quando comparada com as da UniKassel, as quais estão mais definidas. Contudo, no seu relatório de 2022 (SINTER, 2024) traz os eixos fundamentais: “ampliar a cultura, os horizontes e as perspectivas de internacionalização na direção do multilateralismo e do multilinguismo, com vistas à solidariedade internacional, à pertinência e à excelência acadêmica;” e “definir coletivamente uma política de relações internacionais que atenda à diversidade de contextos e interesses que existem dentro da própria Universidade e que promova sua missão fundamental”.

⁷⁰ Ver item 2.3.2.

Na literatura de Çalikoğlu, Jones, Kim (2023), sobre o propósito da internacionalização nas IES, eles dividem em duas etapas. Em primeiro lugar, a educação superior precisa de preparar os estudantes de forma adequada para a vida e o trabalho em ambientes cada vez mais globalizados, proporcionando competências interculturais, atitudes e multilinguismo aos seus resultados de aprendizagem. Em segundo lugar, a pesquisa exige esforços conjuntos, uma colaboração internacional intensiva, devido à crescente especialização e à dimensão dos investimentos necessários em determinadas áreas de investigação. Os acadêmicos internacionais, bem como os nativos que regressam, têm ideias novas; promovem contatos e redes de pesquisa e com mais recentes métodos de desenvolvimento e investigação, bem como redes institucionais.

As universidades possuem suas missões alinhadas, tanto com a literatura quanto com o que se espera de ações de internacionalização, na prática.

Demanda: as duas universidades concordam que a internacionalização parte de diferentes setores, atores e direções. A UFSC traz também, o interesse dos investidores, como empresas e agências de fomento. A partir dessa menção, depreende-se que a internacionalização parte de todos os lados, tanto atores internos da universidade e externos a ela; quanto internos no país e externos a eles. Efeitos esses consequentes da globalização.

Políticas governamentais e/ou agências de fomento: a UFSC cita as políticas brasileiras como o Capes-PrInt, Papri, PEC-G e PEC-PG, CsF (finalizado). A UniKassel citou o DAAD⁷¹, Erasmus e agências de fomento. Observação se faz aqui ao verificar a diferença dos programas citados pela universidade alemã. A amplitude, tanto de países quanto de estudantes, que atingem esses dois fundamentais programas é muito maior comparado aos brasileiros, além do montante financeiro. Há que se falar da diferença geográfica do Brasil e da Alemanha, sendo o território brasileiro pouco menor que a Europa com seus 48 países.

O edital Capes-PrInt trouxe eficácia estratégica em internacionalização para as IES brasileiras, selecionando projetos para receber recursos em missões de trabalho no exterior, bolsas de estudo em casa e no exterior, e outras ações de financiamento. O edital foi lançado para enfrentar os desafios de uma sociedade globalizada, a Capes auxilia as IES brasileiras em seu processo de internacionalização e como resultado, ela ajuda as universidades atingirem todo o seu potencial, em termos de qualidade nacional em pesquisas realizadas, a convergência da produção científica e inovação tecnológica com inserção mundial (CARVALHO, STALLIVIERI; 2022).

⁷¹ Ver nota 38 e item 2.2.2.

Fica evidente o apoio governamental brasileiro no fomento à internacionalização, como marco histórico o edital Capes-PrInt para o início das ações. No estudo de Carvalho e Stallivieri (2022), há citações de que muitas universidades brasileiras iniciaram seu processo de internacionalização tarde, especialmente para cumprir os requisitos desse edital, e poder se beneficiar do fomento para implementar a internacionalização. O que não é o caso da UFSC, pois há mais fundamentações, que as ações de internacionalização ocorriam anteriormente a 2017. Notoriamente que o programa Capes-PrInt foi um propulsor.

Em relação aos programas de internacionalização na Europa, há o Erasmus e a EUI (*European Universities Initiative*) foi lançada em 2022, com 41 alianças selecionadas em duas primeiras convocatórias-piloto. Na sua fase piloto (2019-2022) para a chamada do Erasmus+⁷² de 2022, que visou o desenvolvimento de novas cooperações transnacionais profundas, ou a intensificação delas. Após a descrição dos diferentes tipos de parcerias acadêmicas multilaterais, a descrição do programa terminava com possíveis formas potenciais de transformação, e iniciativas para as universidades envolvidas (HUNTER *et al.*, 2023).

O programa Erasmus+ e é uma das iniciativas emblemáticas, ainda existem obstáculos importantes enfrentados pelas alianças, e que necessitam de ser resolvidos para permitir o desenvolvimento dos seus distintos modelos de uma Universidade Europeia (*European University*). Com potencial para transformar não apenas as realidades dentro de suas instituições membros, mas também para servir de exemplo inspirador para outras. A EUI tornou-se o próximo passo no processo de aumento da europeização e internacionalização (HUNTER *et al.*, 2023).

No caso da Alemanha, o Ministério Federal da Educação e Pesquisa é o principal responsável pela concessão de bolsas de estudo, financiamento e determinação das prioridades no campo de pesquisa, negociação de acordos e organização e apoio ao intercâmbio internacional em educação e pesquisa. O financiamento da educação superior é, em sua maior parte, oriundo do setor público, compartilhado entre os estados e o governo federal. A ação conjunta de financiamento é limitada pela lei constitucional (KEHM, 2013; NADER, 2017).

⁷² Os países participantes do Erasmus+, da UE são 28: Alemanha, Áustria, Bélgica, Bulgária, Chipre, Croácia, Dinamarca, Espanha, Eslovénia, Eslováquia, Estónia, França, Finlândia, Grécia, Hungria, Irlanda, Itália, Letónia, Lituânia, Luxemburgo, Malta, Países Baixos, Polónia, Portugal, República Checa, Romênia, Reino Unido e Suécia.

E 6 fora da UE são: Antiga República Jugoslava da Macedónia, Islândia, Listenstaine, Noruega, Sérvia e Turquia. No total são 34 países participantes do programa Erasmus+, contudo o programa tem países parceiros no mundo todo e divididos em 13 regiões (ERASMUS+, 2024).

Como pode-se observar que, as políticas são de fundamental importância para ocorrer ações de internacionalização. As políticas fortalecem e permitem focar nas ações dentro das universidades. Assim, as universidades de diferentes contextos e ambientes buscam atender as ações de internacionalização por meio de parcerias. Os programas formados em conjunto, com diferentes países, resultam no fortalecimento dos laços para obtenção de melhores resultados. Conclui-se que políticas internas e externas são imprescindíveis para uma ampla e consolidada internacionalização.

Riscos: a UFSC cita riscos como a falta de recursos financeiros institucionais, não haver políticas de atração para os pesquisadores poderem regressarem ao país, falta de recursos financeiros pelos estudantes, não mensuração da devolutiva para o país da oferta de ações de internacionalização por meio de editais e bolsas. Por outro lado, a UniKassel cita o risco de *brain drain* e que pode ser substituído e focado no *brain gain*, e uma situação política inédita como no caso da guerra Rússia e Ucrânia⁷³ – no qual a Alemanha cessou temporariamente os acordos de cooperação com a Rússia e passou a acolher os estudantes. Neste item as universidades consideram diferentes riscos mediante suas diferenças, tanto políticas quanto financeiras, principalmente.

Em comum, ambas citam a questão do *brain drain*, no qual o país investe no pesquisador na expectativa no retorno e contribuição para o país. Como visto, independe da situação econômica do país, esse fator é considerado um risco ao se internacionalizar. A diferença está no fato, de a UFSC se preocupar com o Brasil não possuir políticas atrativamente robustas, para seus pesquisadores. Já a UniKassel é pelo fato de o pesquisador possuir políticas atrativas melhores, comparadas com o que ele já possui no seu país de origem, como no caso da Alemanha. Em síntese, a UniKassel foca no *brain gain*, o qual significa que independente da escolha do pesquisador, todos os envolvidos vão ganhar com sua pesquisa e internacionalização, o que é uma excelente visão e conclusão.

Os assuntos abordados e resumidos nessa introdução, seguem abaixo de modo aprofundados e esmiuçados, por cada universidade estudada e mediante a coleta de dados, principalmente pelas entrevistas.

⁷³ Em março de 2022 eu presenciei um grande acolhimento, pelos alemães, dos refugiados ucranianos na estação de trem em Berlin.

5.1.1 UFSC

Para estabelecer a política da internacionalização, torna-se primordial a análise da atual conjuntura da instituição, incluindo visão, missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Nesse sentido, as universidades federais brasileiras precisam elaborar seu PDI, o qual considera todas as metas e integra todos os setores, com propósito de atingir a eficácia organizacional (CARVALHO; MACHADO; FERREIRA, 2024). O PDI 2020-2024 traz que é necessário o esforço de toda a comunidade universitária para alcançar a internacionalização da IES como um todo. No PDI a internacionalização é trabalhada de duas formas: a internacionalização em casa e no exterior.

A política de internacionalização, para o entrevistado D, é vista como resultado, condição ou forma de implementar a política de pesquisa e inovação na UFSC. Ela é composta de quatro pilares; o primeiro deles é a geração de oportunidades. O segundo pilar é a multidisciplinaridade - vários pesquisadores possam aprender a dialogar com outras áreas, visto que os grandes problemas da humanidade não serão resolvidos somente com especialidades e oportunidades de recursos. Na visão do entrevistado D, os oito anos anteriores a 2023, foram sem investimentos em pesquisa. Dessa forma, há muitos ganhos ao compartilhar os casos que temos e a responsabilidade por manter esse recurso.

O entrevistado D continua sua fala e diz que o terceiro pilar é aplicar mecanismos na busca de financiamentos, para que às necessidades operacionais sejam supridas. O quarto pilar é a produção de igualdade, de modo que as desigualdades da sociedade reflitem no meio científico, nas hierarquias e estruturas do mundo científico – como exemplo; aumentar o número de pessoas negras entre os docentes, pois atualmente temos uma participação pequena. Sobretudo investir na igualdade entre homens e mulheres professoras. De fato, os dados atuais mostram que 45% mulheres professores e nos projetos financiados acima de 1 milhão de Reais, há somente 15%. A meta, segundo o entrevistado D, é triplicar a presença desses investimentos, além das mulheres na universidade e sendo uma maneira de dar apoio e visibilidade ao trabalho delas.

Para o entrevistado C, a política de internacionalização no Brasil começou com o Capes-PrInt⁷⁴ em 2017, se desenvolveu no de final 2018 e na prática em 2019. Como o edital exigia que fosse administrado na Pró-Reitoria de Pós-Graduação (Propg) e com um setor

⁷⁴ Mais informações nos itens 2.2.1 e 2.1.2.

específico, assim surgiu a coordenadoria de internacionalização na Progp. O entrevistado C adiciona que:

“A demanda de trabalho aumentou consideravelmente, havia editais isolados, mas não que fosse administrado pela pró-reitoria. São 27 subprojetos que compõem o grande edital Capes-PrInt. No começo, eram só os programas avaliados com notas 5,6 e 7, o que gerou um desconforto. Foi uma política específica da UFSC. O plano de avaliação institucional também foi desenvolvido nesse momento do Capes-PrInt. Não dá para se dizer que há uma política de internacionalização da UFSC, porque acabou nascendo mais por uma exigência do edital, do que por uma política pensada. Após um ano de execução do projeto veio a pandemia. E por conta disso há uma procura maior pelo tempo que ficou sem haver mobilidade, por exemplo” (Entrevistado C, 2023, em entrevista).

Sobre o Capes-Capes-PrInt, conforme entrevistado C, o edital possui um quantitativo de bolsas, a UFSC possui edital com regras de classificação para distribuição, em áreas temáticas de cinco níveis diferentes. Dessa forma, os programas possuem diferente quantitativos de bolsas, cada subprojeto pode englobar vários programas de pós-graduação. O entrevistado C informa que, quem participa do Capes-PrInt não participa do Programa de Doutorado Sanduíche no Exterior (PDSE⁷⁵) da Capes. Há programas que preferem participar de outros editais, por isso preferem não serem contempladas pelo Capes-PrInt. Destarte, a Progp precisa garantir a divulgação dos editais para toda a comunidade universitária, enfatiza o entrevistado C.

Ainda sobre as políticas de internacionalização, o entrevistado C mencionou que a Capes sinalizou continuidade nessas ações. Contudo, algumas como ações como o Ciências sem Fronteiras (CsF)⁷⁶ tiveram suas críticas, cada um com sua realidade local. O entrevistado acrescenta sobre o Papri⁷⁷, o qual só atinge, no caso, a pós-graduação, excluindo a pesquisa e extensão. Devido o Capes-PrInt possuir uma data final - outubro de 2024 - a qual foi prorrogada devido a pandemia. Na opinião do entrevistado C, o Papri seria um novo programa de internacionalização da pós.

⁷⁵ PDSE é um Programa da Capes do MEC, foi instituído em 2011 e seu objetivo é apoiar a formação de recursos humanos de alto nível, por meio da concessão de bolsas de doutorado sanduíche no exterior, aos cursos de Doutorado reconhecidos pela CAPES. O estágio no exterior deve contemplar, prioritariamente, a realização de pesquisas em áreas do conhecimento menos consolidadas no Brasil. Há edital anual e cada universidade abre edital para selecionar candidatos por meio da Pró-Reitoria de Pós-Graduação. A Pró-Reitoria, deverá verificar a documentação pertinente à candidatura e validar as inscrições ao PDSE, mediante homologação na página eletrônica da Capes, atendendo às cotas disponíveis na IES (PDSE, 2024). A pesquisadora participou do edital mencionado e foi realizar parte da pesquisa doutoral na Alemanha na UniKassel.

⁷⁶ Mais informações no item 2.1.2.

⁷⁷ Mais informações no item 2.2.1.

O entrevistado B menciona que as políticas de internacionalização da UFSC buscam atingir várias ações, como a excelência acadêmica mediante as trocas, como exemplo cita a mobilidade acadêmica (estudantes e professores) para aperfeiçoamento de diversos processos e conhecimento de outras realidades. Ele acrescenta a solidariedade com outros países - principalmente os que têm realidade parecida com o Brasil (na condição socioeconômica, como a cooperação sul-sul⁷⁸). A meta é universalizar o acesso à internacionalização, não só para quem tem condições econômicas, mas que possa oferecer a maior quantidade possível de oportunidades à comunidade acadêmica. O entrevistado E informa que o Programa Estudante-Convênio de Graduação (PEC-G⁷⁹) e o *Asociación de Universidades Grupo Montevideo* (AUGM) são convênios que perduraram um pouco mais que o CsF. Em sua fala: “As universidades vão sobrevivendo (...) às vezes com programas de mais longevidade e com menos recursos, mas que conseguem ser mantidos”.

O entrevistado D informa que a UFSC possui uma circulação de pesquisadores muito forte. Isso faz com que haja um monitoramento permanente, se determinado objeto está de fato na fronteira do conhecimento ou já foi superado pelo conhecimento de alguém. Ele exemplifica por meio de uma situação com um pesquisador de Portugal, ele falou sobre o tópico sensível da área de comunicação, jornalismo, política e *fake news*. Basicamente, o que ele falou foi inteiramente conhecido pelos pesquisadores daqui. O entrevistado D conclui que “a internacionalização é uma condição que permite continuar sermos a universidade de ponta que nós somos”. Conclui-se assim que essa também é uma razão para a UFSC continuar sua internacionalização.

De acordo com o entrevistado B, essas políticas representam uma prioridade crescente, com potencial cada vez maior. Contudo, aproximadamente 70% da comunidade universitária ainda não teve contato com alguma ação de internacionalização. Ele cita exemplos como; assistir uma aula dada por professor estrangeiro, ir a um convênio ou mobilidade internacional e/ou assistir uma palestra no exterior. Ele enfatiza que algo que não contempla a maioria da comunidade se torna uma prioridade, além de ser um requisito fundamental para a universidade estar bem ranqueada. A UFSC acredita que o *ranking* que mais valoriza a internacionalização é o THE⁸⁰.

⁷⁸ Cooperação sul-sul é definida por horizontalidade; solidariedade; interesse; benefício mútuo de desenvolvimento; Apoio prioritário (DE NEZ; MOROSINI, 2020).

⁷⁹ Ver nota 31 e 78.

⁸⁰ Ver nota 13.

Na visão dos entrevistados B e C, a demanda de internacionalização parte, principalmente, dos professores e alunos - que fizeram doutorado no exterior ou sanduíche. A partir desse contato eles estabelecem relações com os profissionais de outros países, assim como vínculos profissionais e de amizades. Na sequência, os orientandos desses professores são despertados para também fazer mobilidade para exterior. Para o entrevistado E, a demanda parte mais dos estudantes, devido os intercâmbios serem sempre muito procurados e atrativos. Os estudantes sempre têm esse desejo. Os cursos também possuem essa demanda para poder qualificar, aumentar a pesquisa e troca de conhecimentos e saberes. Destarte, a demanda parte de vários setores, e da administração central. Ele acrescenta: “queremos qualificar nosso ensino, nossa pesquisa, ações conjuntas, entre outros. Os impactos são em várias camadas, não é exclusiva de um setor”.

A demanda, para o entrevistado D, é contínua e ela provém dos financiadores, os quais podem ser agências de fomento e empresas, tanto do Brasil quanto do exterior. Esses financiadores querem atuar no Brasil ou no exterior e precisam das pesquisas da universidade. E ainda há os financiamentos de governo, o entrevistado D exemplifica: “em 23 de agosto de 2023 teremos inaugurado um prédio novo, que vai abrigar as pesquisas de hidrogênio verde e 15 milhões de Reais foram investidos, pelo governo alemão. O governo alemão nos escolheu para desenvolver essas pesquisas”. Ele explica que o investimento alemão é para colocar os projetos de pesquisa, assim cabe a UFSC buscar financiamento com governo brasileiro e com agências de fomento no Brasil.

Em relação aos riscos políticos de se internacionalizar, o entrevistado B enfatiza para a questão financeira. Ele menciona que o orçamento anual da Sinter (Secretaria de Relações Internacionais da UFSC) é pequeno, por volta de 80 mil Reais de custeio – Duodécimo. O entrevistado acrescenta que há acordos no qual vem a verba, e é dinheiro de uso da universidade. Como convênios com instituições internacionais de grande porte. Ele cita o exemplo do acordo com um instituto italiano de produção de vinho, o qual foi aportado 2 milhões de Euros para pesquisa no laboratório de vinho.

O entrevistado C acrescenta que há riscos, e a solução não é deixar de ter oportunidades do desenvolvimento. Ele exemplifica que orientou mais de 60 graduandos, os quais iam em busca de oportunidades. No mestrado já formavam as parcerias para um próximo doutorado. Os alunos antecipam a saída e buscam os investimentos em pesquisas. O entrevistado afirma que a universidade busca continuar o apoio dessas ações, e cabe a política nacional fortalecer os requisitos para atrair o pesquisador de volta para o Brasil.

Por outro lado, o entrevistado B alude sobre o tema de risco fuga de cérebros (*brain drain*), o qual está relacionada com a questão política do país e não com internacionalização. Pelo motivo de que o governo ao investir em ciência e tecnologia, com boas ofertas de empregos e bolsas nas universidades, resulta na permanência de brasileiros no país. Ele cita o exemplo, no Centro de Ciências Agrárias há 100 professores, e somente 2 professores de fora do país. Por outro lado, na Alemanha de cada 100 professores 80 são estrangeiros.

Em síntese, para o entrevistado D a internacionalização possui seus desafios próprios, eles são grandes e há riscos também, mas os riscos só serão enfrentados se fizer a internacionalização. Sem a internacionalização, não há pesquisa de qualidade e fica circunscrito a um universo limitado. O entrevistado D opina: “eu não vejo problema em uma universidade federal ser conhecida apenas na sua comunidade, atendê-la propriamente e não ter pretensões internacionais”. Porém ele acrescenta: “a UFSC quer ser internacional, temos que fazer frente a este desafio e no balanço final há mais benefícios do que riscos”.

O entrevistado D exemplifica que a UFSC só conseguiu obter 15 milhões de Reais, em um prédio de hidrogênio verde ofertado pelo governo alemão, porque possui 25 anos de pesquisa de ponta na área de energia renovável. A UFSC só conseguiu 16 milhões de Reais para concluir o InPETU⁸¹ – um prédio que está sendo construído no Sapiens Parque – porque possui 20 anos de relação com a Petrobrás.

Sobre a importância, o entrevistado B afirma e exemplifica um convênio feito com uma empresa petrolífera Norueguesa. Toda empresa que perfura petróleo no Brasil deve, por lei, dar uma contrapartida para o país. Dessa forma, o petróleo gera muito dinheiro, e essas oportunidades surgem da internacionalização e são patrocinadas pela Sinter. Assim, a universidade toda se beneficia, por essa razão a importância do reitor, pró-reitores e toda comunidade acadêmica saberem da importância da internacionalização.

O entrevistado C alude para o fato de maior preocupação, no qual todos os editais sejam atendidos e não se devolva nada ou não seja mensurada a devolução dessas ações. Não há uma métrica estabelecida no próprio edital, sendo difícil mensurar após sua implementação. O edital Capes-PrInt fala que no retorno pode haver um compartilhamento de conhecimento, mas não é nada obrigatório.

⁸¹ InPETU – Centro de Inovação, Pesquisa, Empreendedorismo e Tecnologia da Universidade Federal de Santa Catarina. O InPETU hub é uma comunidade, física e virtual, que tem por objetivos: promover a cultura inovadora e empreendedora; desenvolver pesquisas tecnológicas voltadas à inovação; e desenvolver e ativar o Ecossistema de Pesquisa e Inovação da região e assim fazer conexões para gerar e escalar negócios inovadores com alto potencial de crescimento (INPETU, 2024).

Ressalva para a fala do entrevistado C sobre o programa CsF, o qual não ficou claro o retorno, porém foi um marco para o início do processo de internacionalização. Interessante alusão fez o entrevistado C: “por ser orçamento público, há a necessidade de comprovar os benefícios de uma política pública estabelecida. Há que ter um benefício mensurável a partir do seu lançamento, não só na vontade política. Só publicações não é um retorno. Há que ter uma avaliação e mensuração”.

5.1.2 UniKassel

A UniKassel considera-se uma universidade europeia, com orientação internacional e conectada em rede global. A internacionalização desempenha um papel central nos estudos e no ensino, bem como na investigação e na transferência de conhecimento. A universidade lançou em 2002, o seu primeiro conceito de internacionalização. Nele, a universidade comprometeu-se a prosseguir e implementar os objetivos de europeização e internacionalização de forma programática em todos os níveis. Em 2021, a universidade entrou na quinta fase de estratégias para uma maior internacionalização, com vigência de 2021-2025 (KASSEL, 2024a).

A política de internacionalização da UniKassel, afirma o entrevistado A que faz parte do Plano de Desenvolvimento da Universidade - renovado a cada 5 anos. Além disso, existe um documento especial denominado: estratégias de internacionalização da UniKassel - renovado e desenvolvido a cada 5 anos também.

As principais diretrizes dessa política são divididas em quatro categorias:

1) Investigação - área de ação 1: Aumentar a visibilidade internacional e o *networking* da UniKassel;

2) Jovens cientistas - área de ação 2: aumentar o número de estudantes internacionais de doutorado e pós-doutorado, apoiar a mobilidade de saída (*outgoing*) dos estudantes de doutorado e pós-doutorado e obter financiamento para uma escola de pós-graduação internacional;

3) Estudo e ensino - área de ação 3: Aumentar a mobilidade de entrada (*incoming*) e saída (*outgoing*) de estudantes e docentes e internacionalização em casa, mais cursos de mestrado - especialmente na área de sustentabilidade - em inglês;

4) Estruturas internas - área de ação 4: implementação de um serviço orientado para estudantes de mestrado, durante seu ciclo de vida estudantil em busca de diploma.

Na fala do entrevistado A, a internacionalização é uma das prioridades, pelo motivo de ajudar a universidade a se tornar mais visível e com excelência acadêmica. A cooperação com outros parceiros internacionais permite ser mais forte e mais competitivo.

Na visão do entrevistado A, a demanda de internacionalização parte de baixo para cima (*Bottom-up*) e de cima para baixo (*Top-down*). Outrossim, ela surge em diferentes setores, como; faculdades e departamentos, como também, diferentes atores; professores e alunos.

Sobre as políticas governamentais ou agências de fomento, o entrevistado A cita as principais DAAD e Erasmus. Contudo em Kassel (2024d) há as opções de diversos programas e bolsas, tais como: Bolsa Individual DAAD; BAföG no exterior; Fulbright; Empréstimos estudantis (fonte alemã); Fundações; Serviço de Intercâmbio Pedagógico (fonte alemã); DFJW (Escritório Alemão-Francês da Juventude); Programm d'Études en France (PEF); Instituto Ranke-Heinemann (fonte alemã); Deutschlehren.International – Bolsas de Ensino Alemão em Universidades no Exterior (fonte alemã); Financiamento com crianças (fonte alemã); Bolsas para estudos na Austrália; Programa de Intercâmbio e Bolsas ASA.

Ser internacional é benéfico para toda a universidade, na visão do entrevistado A. Ele continua sua fala dizendo que não existem riscos financeiros especiais. Existe o risco de que, devido à evolução política, a cooperação com alguns parceiros possa cessar temporariamente, por exemplo, a Rússia. Os riscos educacionais incluem um possível *brain drain*, todavia e por outro lado, há também o ganho de cérebros (*brain gain*). A universidade vê a internacionalização como uma situação ganha-ganha (*win win*).

5.2 LIDERANÇA ADMINISTRATIVA NA INTERNACIONALIZAÇÃO

A segunda área a ser analisada, das seis áreas do modelo proposto para esta tese, é a Liderança Administrativa na Internacionalização das Universidades UFSC e UniKassel. O quadro 15 traz informações compiladas, da coleta de dados obtidas nas entrevistas. Sobre os itens: liderança, comitê, retroalimentação, avaliação.

Quadro 15 – Liderança Administrativa na Internacionalização - UFSC e UniKassel

2) LIDERANÇA ADMINISTRATIVA	UFSC	UniKassel
Liderança	Centralizada na Sinter. Mas as ações de internacionalização são descentralizadas nos departamentos, nos centros, nas outras unidades, etc. Descentralizada e democrática.	Centralizado no Escritório Internacional, na Divisão de Internacionalização e Cooperções Internacionais, e no Centro de Estudos Internacionais. Intersetorial.
Comitê	Não, mas a proposta dessa gestão criar um conselho de internacionalização e interligar com todos os <i>campi</i> . Grupo gestor do Capes-PrInt.	Há um Comitê Suplementar de Internacionalização, todos os aspectos da internacionalização são discutidos. As decisões, porém, são tomadas na Presidência e no Senado da UniKassel.
Retroalimentação	Propg, Propesq, Prograd. Às vezes, Prae e Proafe. Contudo, os estudantes que vão por editais não há acompanhamento.	Relatórios das agências de fomento.
Avaliação	Internamente por relatórios, indiretamente pelos <i>rankings</i> , e internamente pelo teletrabalho, às vezes, cliente.	Avaliação institucional, Ministério da Educação de Hesse, Serviço Alemão de Intercâmbio Acadêmico, outras organizações científicas. Pesquisa estudantil ocasional.

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Seguem resumos dos resultados obtidos, para cada item da área de liderança administrativa, para cada universidade, conectando com a teoria nos respectivos significados-chaves:

Liderança: a UFSC possui sua gestão de liderança centralizada na Sinter, contudo suas ações de internacionalização são descentralizadas dentro do campus e entre *campi*. Ela é considerada democrática, pois há um bom diálogo e interação entre os setores. A UniKassel possui sua gestão centralizada em três diferentes setores, com interação entre eles.

Comitê: a UFSC não possui um conselho de internacionalização, mas há uma proposta para interligar todos os *campi*. A Sinter possui participação nas reuniões, com reitoria e pró-reitorias, articula transversalmente sobre os assuntos referentes as suas ações. Entretanto, entende-se que há avaliação separada das métricas de internacionalização do PDI. A UniKassel possui Comitê Suplementar de Internacionalização, suas decisões são levadas para Presidência e Senado da Universidade.

Retroalimentação: Há trocas da Sinter e pró-reitorias, sendo a Propg, Propesq e Prograd, mencionada como as mais frequentes. Em um termo mais amplo, a UniKassel diz que as informações principais são obtidas pelos relatórios de agências de fomento.

Avaliação: a UFSC consulta internamente os relatórios, o teletrabalho e, às vezes, os clientes. Externamente pelos *rankings*. Por outro prisma, a UniKassel verifica as avaliações institucionais, o Ministério da Educação de Hesse, o Serviço Alemão de Intercâmbio Acadêmico, e outras organizações científicas. Outrossim, há pesquisas para estudantes, de modo ocasional e com itens sobre internacionalização.

Na revisão de literatura de Stallivieri (2022), a avaliação das IESs possui mais um importante elemento a ser pontuado pelos *rankings*, sendo os resultados da internacionalização, propostos, por exemplo, pelo *ranking Times Higher Education* (THE). Na visão da gestão e da governança das IESs, há um conjunto de elementos, que deve ser considerado, ao se referir ao conceito de qualidade. No contexto da avaliação institucional, a implantação dos sistemas de avaliação deve ser constante e envolvente, no sentido de fazer com que o maior número de representantes institucionais possa participar do processo. No processo sistêmico de avaliação, é importante que não seja feito com regularidade ou só por um setor ou departamento dentro da IES.

A Lei Básica alemã garante liberdade acadêmica, do direito à autonomia e à auto governança das IES, o que garante a coordenação de seus projetos pedagógicos, programas de ensino e graus ofertados, e formas de seleção e avaliação. As leis e regulamentações estaduais, por sua vez, conferem autonomia administrativa diversa, em relação à seleção de recursos humanos, administração orçamentária e financeira, e gestão acadêmica. A Alemanha é um país federativo, organizado em 16 estados (Länder), cada um possui configuração específica para regulação de suas instituições. Para a União cabe a definição de uma estrutura base comum, a fim de garantir homogeneidade e qualidade legal. Em suma, em uns estados, há maior hegemonia de gestão entre diferentes universidades, em outros há maior diversidade interestadual (KEHM, 2013; NADER, 2017).

É possível aferir que há um processo cíclico da gestão, desde a verificação interna até a avaliação externa, em ambas as universidades. Além de, uma liderança dos setores responsáveis, que possuem articulação entre eles. Destarte, o envolvimento com o restante da estrutura universitária e comunidade acadêmica. Importante o fato de que há, entre as autoridades, uma validação das ações de internacionalização, além de um diálogo periódico interno, em ambas as universidades. Desse modo, a liderança administrativa pode cumprir as etapas, para a sustentação do seu constante fluxo de atividades necessárias ao desenvolvimento da internacionalização.

Os assuntos abordados e resumidos nessa introdução, seguem abaixo de modo aprofundados e esmiuçados, por cada universidade estudada e mediante a coleta de dados, principalmente pelas entrevistas.

5.2.1 UFSC

Há trinta anos, conforme dados recolhidos com entrevistado B em 2023, havia um escritório internacional com uma funcionária e um professor. Ele menciona que quando vinha um estrangeiro ele era recebido neste escritório. Contudo, na data da entrevista o entrevistado informou que há um escritório, estruturado por quinze pessoas, com política de línguas e internacionalização. Ainda assim, muitas tarefas de internacionalização são assumidas por outros setores. Para exemplificar, ele cita o CsF que era assumido pela Prograd.

A parte de internacionalização da pós-graduação é na Progp, essa pró-reitoria é responsável pelo programa Capes-PrInt⁸². O entrevistado C informa que há o grupo gestor de liderança do Capes-PrInt, sendo exigência do edital, instituído por Portaria e funciona de forma regular. Sua composição é de professores pesquisadores com produtividade no CNPq⁸³.

Na fala do entrevistado B é possível obter a menção, sobre a busca pelo entrosamento entre os setores. No caso, há um convênio da UFSC com a Angola, a Sinter não foi envolvida no começo. Segundo ele, Angola é o país que mais tem pedido de visto para o Brasil, contudo é um país que possui muitas fraudes de documentação. Dos quinze estudantes programados para vir, só vieram três. Nessa etapa, a Sinter foi acionada e dessa forma houve a conclusão que o melhor é trabalhar em conjunto. O entrevistado C acrescenta que o acompanhamento e avaliação das ações de internacionalização são via demanda, contudo, os estudantes que vão por meio de editais, não há um acompanhamento.

Os entrevistados B e C enfatizam que sempre há boas relações entre os setores Prograd, Propesq e principalmente Progp. O entrevistado D afirma que o diálogo da Propesq com a Sinter é diário, devido a uma agenda de interesses em comum. E quando necessário, cada caso é discutido, devido a demanda não ser centralizada. Ele informa também que há constante contato da Propesq com a Progp, devido o edital Capes-PrInt. No sentido de prospectar novos projetos de cooperação internacional.

⁸² Mais informações nos itens 2.2.1 e 2.1.2.

⁸³ Mais informações nos itens 2.2.1 e 2.1.2.

Há casos em que a pró-reitoria de assuntos estudantis (Prae) também se envolve, porque há estudantes que vêm pela Unila⁸⁴ e a UFSC oferece uma bolsa diferenciada. Esses estudantes acabavam tendo prioridade em relação aos alunos da UFSC, houve o conflito e assim foram definidos critérios. Com a política do Brasil de receber refugiados, há essa interação entre os setores da universidade, como Prae e Pró-reitoria de Ações Afirmativas e Equidade (Proafe). Há ações internacionais que são apoiadas também com os institutos, como o Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária (INPEAU).

Em relação a liderança, o entrevistado D considera a gestão descentralizada e democrática, pelo fato de ela comportar fluxos de diálogo e respeito mútuo. Ele alude: “essa questão é fundamental, a questão democrática como uma experiência civilizadora, no sentido do respeito, do acolhimento e da valorização das diferenças, como elemento chave da relação. Do ponto de vista da democracia também, por conta das existências horizontais de discussões”.

A gestão da internacionalização na prática é destacada pelo entrevistado D, ao relatar que há um plano, ele é seguido pela Sinter e a ação articula transversalmente nas pró-reitorias. Há uma avaliação periódica do PDI, no primeiro nível pelo acompanhamento do reitor e vice-reitora que se reúnem com as áreas periodicamente. Evidentemente que as hierarquias estão postas, e o fato de a Sinter ser uma secretaria não a coloca no nível de uma pró-reitora, nem no nível do reitor. O entrevistado D continua sua conjectura sobre a liderança: “o secretário da Sinter tem voz em todas as gestões, ele fala da política de pesquisa, estratégia, relação com o professor universitário, todos os tópicos fundamentais do colegiado da gestão estão ao alcance do secretário”.

No segundo nível, o entrevistado D menciona o plano sistêmico, praticamente efetuado no colegiado de gestão. O primeiro ano de gestão, foi feito o planejamento em agosto de 2022 e em agosto de 2023 foi feita uma nova rodada de avaliação de resultados. Sobre o colegiado da gestão, o entrevistado D salienta que ele é composto pelo reitor, vice-reitora, pelos pró-reitores e secretários, esse é o desenho número um do colegiado. Há o desenho número dois do colegiado, seria o segundo escalão que entra os superintendentes e diretores. Dois formatos, o mais restrito estratégico e o mais largo e mais aberto para gestão.

⁸⁴ “A Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA) é um órgão de natureza jurídica autárquica, vinculada ao MEC, com sede e foro na cidade de Foz do Iguaçu, Estado do Paraná. Ela surgiu em 2007, pela Comissão de Implantação com a proposta de criação do Instituto Mercosul de Estudos Avançados (IMEA), em convênio com a Universidade Federal do Paraná (UFPR) e a Itaipu Binacional (UNILA, 2024).

Internamente o controle pela universidade se dá com o teletrabalho, afirma o entrevistado B. Pois há métricas de avaliação no site da Sinter, isto devido o teletrabalho ser recente. O entrevistado B diz: “Eu gosto da avaliação do cliente, mas não é fácil fazer na universidade, principalmente quando o atendimento é presencial”. Ele acrescenta que há uma proposta, dessa gestão, de criar um conselho de internacionalização e interligar com todos os *campi*.

Sobre a avaliação das ações de internacionalização, conforme o entrevistado B, há os relatórios emitidos e que são avaliados pela gestão. Ele confirma que a UFSC é avaliada indiretamente pelos *rankings*. O entrevistado D alude para o fato que ela é a sexta mais importante universidade latino-americana, por conta dos pesquisadores e pesquisa. Ele enfatiza: “Nós queremos manter essa posição e prosperar por conta dessa política de pesquisa e da internacionalização”.

O entrevistado B faz a observação que a UFSC é pública e gratuita, sendo que muitas universidades no exterior recebem e utilizam isso como fonte de renda. A exemplo da Austrália e da Nova Zelândia, as quais utilizam a internacionalização como fonte de renda.

5.2.2 UniKassel

A internacionalização é uma tarefa intersetorial, menciona o entrevistado A. Isso significa que todos na universidade devem ser envolvidos. No entanto, existem, naturalmente, unidades especiais de internacionalização, nos níveis central e descentralizado. No nível central há o Escritório Internacional, a Divisão de Internacionalização e Cooperações Internacionais, e o Centro de Estudos Internacionais.

Sobre o comitê de internacionalização, o entrevistado B alude para o fato da existência de um Comitê Suplementar de Internacionalização, no qual todos os aspectos da internacionalização são discutidos. As decisões, porém, são tomadas na Presidência e no Senado da Universidade, o presidente também é responsável pela internacionalização. Sobre a comunicação entre as gestões, o entrevistado A acrescenta que há reuniões formais com a divisão de internacionalização da UniKassel.

Em relação a liderança do processo de internacionalização, segundo o entrevistado A, a gestão central lida com as questões estratégicas. Sob a perspectiva das questões práticas, elas muitas vezes são decididas no nível do corpo docente. Em cada plano de desenvolvimento e estratégia de internacionalização, há uma reavaliação. O Ministério da Educação do estado

de Hesse também está a avaliar as atividades de internacionalização. O mesmo acontece com o Serviço Alemão de Intercâmbio Acadêmico e outras organizações científicas. A retroalimentação do processo de internacionalização é por meio dos relatórios das agências de fomento.

5.3 PROGRAMAS ACADÊMICOS E CURRÍCULO NA INTERNACIONALIZAÇÃO

A terceira área a ser analisada, das seis áreas do modelo proposto para esta tese, é a Programas Acadêmicos e Currículo na Internacionalização das Universidades UFSC e UniKassel. O quadro 16 traz informações compiladas, da coleta de dados obtidas nas entrevistas. Sobre os itens: intercâmbios e mobilidades, estudo de idiomas estrangeiros, duplo diploma, estudos temáticos sobre questões globais e nacionais.

Quadro 16 – Programas Acadêmicos e Currículo na Internacionalização – UFSC e UniKassel

3) PROGRAMAS ACADÊMICOS E CURRÍCULO	UFSC	UniKassel
Intercâmbios e mobilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Sinter auxilia no processo burocrático e físico de mobilidade <i>incoming</i> e <i>outgoing</i> (BU, RU, seguro saúde, tecnologias, vistos, etc.) - Tradução do histórico escolar para o inglês. - Mobilidade e acordos bilaterais: AUGM, Capes-PrInt, ELAP, PDSE, Universiteit Leiden, UHK, Erasmus+. 	<ul style="list-style-type: none"> - Escritório Internacional auxilia no processo burocrático de mobilidade <i>incoming</i> e <i>outgoing</i> (acomodações, BU, RU, tecnologias, vistos, transporte público, seguro saúde, etc.) - Mobilidade: DAAD, Erasmus+internships, Promos, Shosta, <i>Summer Schools</i>, viagens de estudos, estágios, parte doutorado e escrita tese no exterior, entre outros.
Estudos de idiomas estrangeiros	Idiomas sem fronteiras (IsF), 150 mil Reais por ano, NILT e cursos de idiomas extracurriculares (DLLE/UFSC).	Centro de Idiomas (Sprachenzentrum). Cursos de idiomas no exterior.
Duplo Diploma	Considerado importante eixo da internacionalização. <ul style="list-style-type: none"> - IES da França, Bélgica e Colômbia – Graduação em Engenharias. - IES da França – Graduação em Agronomia. - IES de Portugal – Graduação em Enfermagem. 	<ul style="list-style-type: none"> - IES da África do Sul – Mestrado em Ciências Políticas. - IES da Tunísia e Egito – Mestrado em Energias Renováveis e Eficiência Energética. - IES da França - Programa de Bacharelado em Estudos Românicos.
Estudos temáticos sobre questões globais e nacionais.	Projeto SINTEGRA: Acolhimento e integração, principalmente do PEC-G.	Realizado por diversas faculdades, principalmente a de Ciências Sociais, e pelo Centro Internacional de Idiomas.

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Seguem resumos dos resultados obtidos, para cada item da área de programas acadêmicos e currículo, para cada universidade, conectando com a teoria nos respectivos significados-chaves:

Intercâmbios e mobilidades: como panorama o escritório de RI de ambas as universidades auxiliam com as burocracias necessárias na mobilidade *incoming* e *outgoing*, ou seja, o escritório internacional informa, aconselha e apoia estudantes, professores universitários e funcionários interessados em uma estadia no exterior e cuida do acolhimento de estudantes e acadêmicos internacionais. As universidades oferecem um evento de recepção aos estudantes internacionais, com explicações sobre acessibilidade a Biblioteca Universitária (BU), Restaurante Universitário (RU), seguro saúde⁸⁵, tecnologias, transporte público e demais estruturas universitárias. A UniKassel oferece uma carteirinha para transporte público em todo o estado de Hessen, a uma taxa de matrícula semestral, o qual dá acesso ao RU também. Além de servir como chave de acesso para departamentos e salas, que o aluno pode transitar. Outro importante fator é a oferta de acomodação dentro da universidade, há um prédio específico para estudantes internacionais – a *international house* – a qual oferece alguns eventos também para os estudantes internacionais. No caso da UFSC, os *buddy* (programa de apadrinhamento) auxiliam com informações sobre acomodações.

A UFSC oferece também mobilidade acadêmica internacional, além dos programas *Incoming* e *Outgoing* – viabilizados pelos acordos bilaterais. Os programas são: AUGM (graduação, pós-graduação, docentes e *staff*); Capes-PrInt, *Emerging Leaders in the Americas Program* (ELAP) – Canadá – paga pelo governo canadense, aluno participa seleção na UFSC; PDSE⁸⁶, *Universiteit Leiden (LexAwards)* – Holanda; *University of Hradec Králove* (UHK) – República Tcheca e Erasmus+ – União Europeia.

A UFSC possui uma ação diferencial e recente, sendo a tradução do histórico escolar para o inglês, o que facilita a vida dos estudantes recebidos e enviados, uma vez que esse é o idioma globalmente utilizado. Na UniKassel isso já é uma realidade, visto que a pesquisadora enquanto estudante obteve as matérias na língua inglesa, mesmo o idioma oficial sendo alemão.

A UniKassel informa que há várias opções de estudo no exterior. O aluno pode estudar um (ou até dois) semestres em uma universidade no exterior. Isto funciona, por

⁸⁵ Os alunos regulares da UFSC, da mobilidade *incoming*, antes de chegar no Brasil já adquirem o seguro saúde. Mesmo os alunos não regulares também são orientados a adquirirem. A UniKassel faz também uma recepção virtual com orientações prévias de vistos e seguros.

⁸⁶ Ver nota 74.

exemplo, através do programa Erasmus, onde pode frequentar uma das universidades parceiras e não paga taxas (*tuitions*). Ademais, há o *Freemover*, o aluno busca uma universidade de sua escolha. Outra opção é fazer o seu estágio obrigatório, ou mesmo outro estágio voluntário no exterior. Outras opções incluem escolas de verão (*Summer Schools* - cursos mais curtos no exterior), viagens de estudo (geralmente excursões como parte de um seminário ou congresso) (KASSEL, 2024d).

A UniKassel salientou a oferta do programa Erasmus para Austrália. Uma vez que o programa Erasmus possui 34 países integrantes, no caso a Alemanha, e tem países parceiros no mundo todo. Ficou constatado que as universidades possuem uma gama de ofertas de mobilidades para toda comunidade acadêmica, além do intercâmbio virtual. Os programas são Erasmus+internships⁸⁷, Shosta⁸⁸, Promos⁸⁹ e DAAD⁹⁰, programa europeu e alemão, respectivamente. Entretanto, o DAAD quem gerencia o programa Erasmus na Alemanha, o que potencializa a oferta de idiomas no país.

A internacionalização do currículo foi definida por Leask (2020), como a incorporação de dimensões internacionais, interculturais e/ou globais no conteúdo do currículo, assim como, nos resultados de aprendizagem, tarefas de avaliação, métodos de ensino e serviços de apoio de um programa de estudo. Na visão de diversos autores, a mobilidade é a maior ação para internacionalizar o currículo.

Estudo de idiomas estrangeiros: a UFSC oferta o programa IsF⁹¹, o qual foi desenvolvido governo federal brasileiro, para que os estudantes ao possuir este requisito, eles

⁸⁷ O programa Erasmus+ *internships* destina-se aos estudantes da UniKassel que pretendem realizar um estágio em outro país europeu, durante seus estudos ou imediatamente após (KASSEL, 2024d).

⁸⁸ SHOSTA é um programa de estágios ou visita de estudos, para participação em cursos relevantes para o atual estudo do aluno. O estudante só pode aplicar, caso não seja possível participar dos programas Promos ou Erasmus. A duração dos cursos, no caso das visitas são de 3 dias até 6 meses, e no caso dos intercâmbios de 1 até 6 meses. Só podem participar os alunos da UniKassel ou que estejam vinculadas a ela (KASSEL, 2024d).

⁸⁹ PROMOS é um programa de estágios, estudos (1 até 6 meses) e viagens para estudos (até 12 dias). Parecido com o Shosta, contudo o Promos deve ser solicitado pelo aluno antes do Shosta. Ademais, em comum com o Shosta, somente a oferta de estágios (KASSEL, 2024d).

⁹⁰ O Serviço Alemão de Intercâmbio Acadêmico (DAAD) é uma organização de fomento ao intercâmbio de estudantes, professores e pesquisadores. Trata-se da maior instituição de financiamento de mobilidade acadêmica e científica do mundo. É uma associação sem fins lucrativos, constituída por 241 instituições de ensino superior e 104 representações estudantis da Alemanha. O DAAD oferece cerca de 250 programas de bolsas de estudos e de fomento à pesquisa, atua em mais de 60 países e apoia anualmente mais de 100 mil intercambistas (alemães e estrangeiros). Desde sua fundação, em 1925, o DAAD já beneficiou aproximadamente 2,6 milhões de pessoas. O Brasil é o mais importante parceiro do DAAD na América Latina, tanto quantitativa quanto qualitativamente (DAAD, 2022 e 2024).

⁹¹ O programa Idioma sem Fronteiras (IsF), criado em 2012 a pedido da Secretaria de Educação Superior do MEC para auxiliar estudantes de nível superior a terem acesso aos programas de mobilidade ofertados também pelo governo federal. O IsF é uma política voltada à internacionalização da educação superior,

possam ter acesso aos programas de mobilidade. Ela possui o seu Núcleo Institucional de Línguas e Tradução (NILT⁹²) e oferta outras oportunidades como: curso básico de Guarani pela AUGM, curso de Português Brasileiro, cursos extracurriculares de idiomas (DLLE/CCE⁹³), testes de proficiência em alguns idiomas e cátedra Unesco em Políticas Linguísticas.

Já a UniKassel oferta o estudo de idiomas pelo seu próprio centro de línguas (Sprachenzentrum⁹⁴), o qual oferta mais de mais de 120 cursos por ano, na área do ensino de alemão, línguas estrangeiras e qualificações essenciais para estudantes, doutorandos, funcionários e, em certa medida, para convidados externos – como refugiados. A universidade oferece também cursos de idiomas no exterior.

Conclui-se que a oferta de programas de idiomas estrangeiros é fundamental, dentro do rol de programas que uma universidade deve dispor, para os estudantes estejam aptos a participar de mobilidade, por exemplo. Sendo imprescindível a sua oferta nas universidades,

de competência da Diretoria de Desenvolvimento da Rede de Instituições Federais de Ensino Superior, no âmbito da Coordenação Geral de Assuntos Internacionais da Educação Superior (CGAI/DIFES/SESu/MEC). tem como objetivo principal promover ações em prol de uma política linguística para a internacionalização do ensino superior brasileiro, valorizando a formação especializada de professores de línguas estrangeiras. Para que isso aconteça, junto às IFES vinculadas à Andifes que aderirem à Rede, por meio de chamada específica ou carta convite, há a oferta de:

- Formação inicial e continuada de professores de idiomas para atuarem em processos de internacionalização,
- O desenvolvimento de proficiência linguística de estudantes, docentes e técnicos-administrativos das IFES credenciadas;
- Desenvolvimento da proficiência linguística de estrangeiros (em língua portuguesa do Brasil), contribuindo para o desenvolvimento de uma política linguística para o país.

A Rede Andifes-IsF atuará em consonância com as políticas de internacionalização das IFES credenciadas, e com as políticas governamentais que as IFES se vincularem. A rede permite que especialistas de qualquer instituição de ensino superior, nacional ou internacional, se credenciem por intermédio de chamadas específicas para atuarem colaborativamente para o aumento do nível de proficiência em língua estrangeira nas IFES credenciadas, com propostas de atuação no tripé ensino-pesquisa-extensão (ANDIFES; ISF, 2024).

⁹² O NILT é vinculado diretamente à SINTER, sob coordenação do Secretário de RI. “Atualmente, conta com uma equipe especializada de docentes, STAEs e estudantes para produzir e oferecer cursos em línguas estrangeiras e português como língua estrangeira (PLE), alinhados com a Política Linguística Institucional, e com a finalidade de promover e fortalecer o processo de internacionalização universitária” (UFSC, 2024a).

⁹³ DLLE – Departamento de Língua e Literatura Estrangeiras contam com professores da graduação do próprio departamento e exercem a coordenação dos cursos (FAPEU, 2024).

⁹⁴ O Centro Internacional de Estudos com o seu Centro de Línguas é uma instituição central da Universidade de Kassel. Há ofertas para idiomas gerais e especializados, bem como cursos de comunicação para fins acadêmicos especiais, e são implementados com uma abordagem intercultural. Os alunos e funcionários podem usar como uma qualificação adicional, em seu contexto acadêmico e profissional. O objetivo do Centro de Línguas é apoiar os participantes, na construção de suas competências interculturais, para que possam enfrentar com sucesso os desafios de um mundo globalizado. O Centro de Línguas se vê como um lugar de intercâmbio intercultural. Com oferta de vários programas, resulta em uma parte importante dos esforços de internacionalização da UniKassel. Ademais, é um apoio adicional para o intercâmbio intercultural, há parcerias linguísticas, amigos e famílias patrocinadoras. O Centro de Línguas contribui, significativamente, para permitir que os refugiados tenham acesso ao ensino superior na Alemanha. Isso está sendo realizado atualmente por meio de cursos intensivos de alemão para refugiados, e que são financiados pelo Serviço Alemão de Intercâmbio Acadêmico (DAAD) como parte do programa INTEGRA (KASSEL, 2024c).

tanto da Europa quanto do Brasil, e assim ocorrer as ações de internacionalização, pois uma ação está vinculada a sequência da outra. A pesquisadora, enquanto estudante de ambas as universidades, foi aluna de mais de um curso de idiomas de cada uma, todos excelente para o aprendizado e aproveitamento de línguas estrangeiras.

Duplo diploma: a UFSC considera um importante eixo para a internacionalização. Os seus acordos são em maior parte com França, Portugal, Bélgica e Colômbia. A UniKassel possui programas de estudo de língua inglesa e os Programas de Estudo Conjunto (*Joint Study Programmes*), o qual permitem diplomas duplos com universidades parceiras estrangeiras, sendo os mais expressivos com África do Sul, Tunísia, Egito e França. Programas curtos atraentes, como a Universidade Internacional de Verão (*International Summer University*) e a Universidade Internacional de Inverno (*International Winter University*), são muito procurados por estudantes de todo o mundo (KASSEL, 2024e).

A literatura, sobre os duplos diplomas, informa que eles estão crescendo em popularidade e apresentam oportunidades para estudantes e professores expandirem suas perspectivas, e para as universidades desenvolverem relacionamentos mais profundos com instituições pares. Todavia, pode haver sérias dificuldades, especialmente no que diz respeito a questões de garantia de qualidade, e reconhecimento para graduados. Organismos responsáveis - muitas vezes de nível nacional e encarregado de supervisionar a qualidade da educação superior - são desafiados a aplicar padrões de forma ponderada e criteriosa em um complexo contexto internacional, que permeiam os acordos de titulação dupla. Há questões financeiras, regulatórias, técnicas e políticas que necessitam ser tratadas (RUMBLEY; ALTBACH, 2016; KNIGHT, 2022).

A dupla titulação representa um desafio, para as universidades permearem nesse ambiente internacional. Convém o monitoramento dos problemas não previstos, assim como, as demais ações necessárias e decorrentes de cada nova oferta dos serviços de internacionalização. No caso da UFSC que implanta seu histórico escolar em inglês e auxilia na oferta da dupla diplomação, uma ação complementa a outra.

Os autores Rumbley, Altbach (2016) e Knight (2022), versam também sobre a qualidade e a comparabilidade da educação superior transfronteiriça é mais profundamente desafiado, do que no contexto dos cursos online abertos e massivos (MOOCs⁹⁵). Eles

⁹⁵ Ver item 2.1.2.

oferecem um enorme potencial para transformar o panorama da educação superior, com profundas implicações para a internacionalização.

A tecnologia impacta significativamente os diferentes aspectos do ensino, aprendizagem e pesquisa. Na esfera da internacionalização, é notável em termos da facilidade de comunicação e colaboração. Com o advento dos MOOCs, questões sobre assuntos como mobilidade virtual, internacionalização virtual e algo parecido, está claramente em debate global, juntamente com muitas experimentações de novos tipos de plataformas e abordagens de passagem de fronteiras. Em síntese, a única constante na educação internacional é a inovação (RUMBLEY; ALTBACH, 2016; KNIGH, 2022; TEICHLER, 2023).

Estudos temáticos sobre questões globais e nacionais: as universidades possuem projetos e programas, os quais ofertam o estudo temático de questões globais para ancorar nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS⁹⁶) da Organização das Nações Unidas (ONU), o objetivo 4 (ODS4) assegura no seu item 4.7 “Até 2030, garantir que todos os alunos adquiram conhecimentos e habilidades necessárias para promover o desenvolvimento sustentável, inclusive, entre outros, por meio da educação para o desenvolvimento sustentável e estilos de vida sustentáveis, direitos humanos, igualdade de gênero, promoção de uma cultura de paz e não violência, cidadania global e valorização da diversidade cultural e da contribuição da cultura para o desenvolvimento sustentável” (UN, 2024).

Elas cumprem esse requisito de abordar e oferecer parte de uma dimensão educativa acerca das questões acadêmicas, do senso de comunidade universitária, das questões culturais e das questões étnico-raciais para toda comunidade universitária. A respeito do último tema, segundo Knight (2022), é relacionado ao fato de estudantes do exterior sentirem-se marginalizados social e academicamente, dessa forma eles experimentam tensões étnicas e raciais. Em suma, os autores Horey *et al.* (2018) versam para a importância de alguns conceitos dos processos formais e informais de aprendizagem internacional, enquanto outros enfatizam objetivos específicos de atividades específicas, por exemplo, educar os alunos para a cidadania global.

⁹⁶ ODS em inglês: Sustainable Development Goals (SDGs). Liderado pela ONU o conceito de desenvolvimento sustentável para o mundo, resumido nas ODS. A educação superior destaca no eixo 4: “assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todas e todos” (ODS4). Contudo, as demais também interferem na educação, elas são: acabar com pobreza (ODS1); garantir vidas saudáveis e promover o bem-estar (ODS3); alcançar a igualdade de gênero (ODS5); promover crescimento econômico sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho digno (ODS8); para reduzir as desigualdades dentro e entre países (ODS10); garantir o consumo e a produção sustentáveis (ODS12); para combater as alterações climáticas e seus impactos (ODS13); e promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas a todos os níveis (ODS16) (UNESCO, 2022; UN, 2024).

A UFSC possui o projeto Sintegra, o qual visa promover espaços de acolhimento e fortalecer a integração universitária, dos estudantes internacionais provenientes do PEC-G. o projeto de extensão aborda questões culturais e étnico-raciais. Ademais, há o Instituto Kadila de Estudos Africanos e das Diásporas, suas atividades são voltadas para o ensino, a pesquisa e extensão no campo dos estudos africanos e das diásporas (SINTER, 2024).

Nota-se que as universidades abordam e ofertam o estudo dessas questões, de modo a minimizar esse desagradável cenário. Os outros temas permitem a universidade interagir com seus estudantes, sendo eles de diversas regiões do mundo, além de se manterem atual na sua missão principal, a qual seja na oferta e na gestão do conhecimento.

Os assuntos abordados e resumidos nessa introdução, seguem abaixo de modo aprofundados e esmiuçados, por cada universidade estudada e mediante a coleta de dados, principalmente pelas entrevistas.

5.3.1 UFSC

O entrevistado B informa que uma ação que já está toda estruturada e só falta começar é o histórico escolar bilíngue. Os servidores da UFSC traduziram a grade de vinte mil disciplinas. A previsão é haver uma ação conjunta com Prograd para aprovar essa inovação.

Há outras verbas, segundo o entrevistado B, como o Idiomas sem Fronteiras (IsF) com verba de 150 mil Reais por ano para UFSC, na promoção de cursos de línguas que viabilize a mobilidade acadêmica.

A cotutela é um contrato específico com a IES, o qual a UFSC busca fortalecer de acordo com entrevistados C e D. Esse contrato específico resulta em uma dupla titulação. Depende da regra da IES estrangeira, o período mínimo são 6 meses e o processo feito pela Progp. Outro eixo importante da internacionalização é o desenvolvimento de cotutelas. O entrevistado D salienta: “sabemos dessa importância, então quando temos projetos de pesquisas institucionais sempre lembramos da relevância de cooperar e gerar doutorados com dupla diplomação, ou graduandos, ou mestrados”.

Por outro lado, a dupla diplomação - para a Prograd e o entrevistado E - é definida como um acordo entre dois currículos, que não necessariamente são totalmente espelhados o rol de disciplinas. Todas as mudanças curriculares mais substantivas passam pela câmara de graduação para aprovação, o qual as coordenações de cursos locais e a instituição estrangeira

fazem uma análise, espelham uma parte do currículo e dão o aval. Assim a Prograd possui uma câmara de validação, sendo essa uma via.

Entende-se que o acordo de dupla titulação permite a outorga de diplomas por duas instituições para um mesmo programa, normalmente de graduação. Por outro lado, o acordo de cotutela refere-se, especificamente, a um acordo de dupla diplomação, para programas de pós-graduação, geralmente doutorado.

A outra via, explica o entrevistado E, vem do registro acadêmico, no qual os estudantes de intercâmbio fazem seu registro como alunos de isoladas - *status* de matrícula em isoladas, o aluno possui direito a diferentes acessos. Esses estudantes não ganham uma matrícula de aluno regular, como aluno de intercâmbio, mesmo que por um semestre ele acessa a rede como: Restaurante Universitário (RU), Biblioteca Universitária (BU) e demais serviços da universidade, normalmente. Ao final, há o registro das disciplinas cursadas, para que ele possa levar o certificado para outras validações. Diferentemente do aluno que vem para cursar toda a graduação.

Outra política recente é a tradução do histórico escolar para o inglês, informa o entrevistado E. Para os estudantes UFSC poderem ir para exterior, e para os do exterior poderem levar os históricos com os dados qualitativos na língua inglesa. Assim, os estudantes não precisam fazer tradução juramentada. Com isso, o nome de todas as disciplinas do currículo está na fase de tradução. Há constantes ajustes para incluir novas disciplinas ou excluir antigas, porque os currículos estão em constante mudança. O entrevistado E enfatiza: “ação grande e contínua que envolvem vários setores como: Prograd, Sinter e Acetic (Seplan), de grande impacto e de internacionalização”.

5.3.2 UniKassel

Ações desenvolvidas pelo setor de relações internacionais, dita o entrevistado A, no quesito definição, ele considera como conceitos e estratégias desenvolvidos. Em contrapartida, as ações buscam a otimização do ciclo de vida enquanto estudante da UniKassel. Assim como, apoio à estudantes, aos funcionários e aos professores, para se internacionalizarem. Ele menciona também o apoio aos pesquisadores que solicitam fundos. As ações a serem implementadas no futuro, incluem desenvolver novas estruturas para melhorar as estruturas e os recrutamentos dos estudantes internacionais.

O entrevistado A menciona que o programa Erasmus oferece oportunidades de intercâmbios para Austrália. Ele acrescenta que há programas de duplo diploma com a Instituição de Ensino Superior (IES) da África do Sul – Mestrado em Ciências Políticas, com a IES da Tunísia e Egito – Mestrado em Energias Renováveis e Eficiência Energética, com a IES da França - Programa de Bacharelado em Estudos Românicos.

Seguindo com a fala do entrevistado A, ele alude que a faculdade de Ciências Sociais possui estudos temáticos sobre questões: globais e nacionais de racismo histórico e contemporâneo, colonialismo e injustiça sistêmica. Ele informa ainda que o corpo docente geral e o da faculdade de Agricultura Orgânica trabalham em estreita colaboração com diversos países do mundo.

Os assuntos abordados e resumidos nessa introdução, seguem abaixo de modo aprofundados e esmiuçados, por cada universidade estudada e mediante a coleta de dados, principalmente pelas entrevistas.

5.4 PRÁTICAS E POLÍTICAS DO CORPO DOCENTE E *STAFF*

A quarta área a ser analisada, das seis áreas do modelo proposto para esta tese, é a Práticas e Políticas do Corpo Docente e *Staff* para Internacionalização das Universidades UFSC e UniKassel. O quadro 17 traz informações compiladas, da coleta de dados obtidas nas entrevistas. Sobre os itens: políticas de promoção, incentivos e recompensas, diretrizes de contratação, mobilidade de docentes e *staff*, desenvolvimento profissional no campus, benefícios, riscos.

Quadro 17 – Práticas e Políticas do Corpo Docente e *Staff* para Internacionalização – UFSC x UniKassel

4) PRÁTICAS E POLÍTICAS DO CORPO DOCENTE E <i>STAFF</i>	UFSC	UniKassel
Políticas de promoção, incentivos e recompensas	<ul style="list-style-type: none"> - Há políticas de mobilidade para docentes e <i>staff</i>, contudo ela acontece menos para o <i>staff</i>. Devido falta de visão na aplicabilidade profissional. - Não há prêmios ou políticas de reconhecimento para quem recebe prêmios de pesquisas e boa posição em <i>rankings</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio ao <i>staff</i> e professores para se internacionalizarem. - Há reuniões de reconhecimento para quem recebe prêmios de pesquisas e boa posição em <i>rankings</i>.

Diretrizes de contratação	- Não é exigido, contudo é recomendado os profissionais do setor RI falar inglês, no mínimo, e desejável espanhol. - A proficiência em línguas auxilia a participação em editais e bolsas.	- Experiências internacionais são sempre uma vantagem. - Às vezes são pré-requisito para o cargo.
Mobilidade de docentes e staff	- Há 2 modalidades bolsa Capes: para técnicos a bolsa capacitação, para docentes o professor visitante no exterior. - Para o <i>staff</i> há o programa AUGM. - Há professor substituto para os docentes que saem de licença pós-doc. - Professor tem direito diárias e passagens, para missão de parcerias.	Os trabalhadores em geral, podem ter uma semana no exterior com fins educacionais.
Desenvolvimento profissional no campus	- UFSC paga 300 bolsas, muitas são para projetos de pesquisa internacional. - CNPq paga 1600 bolsas.	A mobilidade internacional é encorajada para trabalhadores, com diversas opções de financiamentos.
Benefícios	- Trazer investimentos para pesquisas. - Conhecimento e fomento para toda comunidade acadêmica.	Desenvolvimento de novas habilidades e experiências.
Riscos	Não regresso do pesquisador para o país de origem.	Divisão entre os internacionais e os que não querem ou não possuem oportunidades de se internacionalizarem.

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Seguem resumos dos resultados obtidos, para cada item da área de práticas e políticas do corpo docente e *staff*, para cada universidade, e conectando com a teoria nos respectivos significados-chaves:

Políticas de promoção, incentivos e recompensas: A UFSC possui políticas de mobilidade, contudo ela acontece menos para o *staff*, devido falta de visão na aplicabilidade profissional. A UniKassel enfatiza o apoio para ambos – docentes e *staff* - se internacionalizarem. Sobre reuniões de reconhecimento para prêmio de pesquisas e conquista de posicionamento em *rankings*, a UniKassel possui e a UFSC não.

Diretrizes de contratação: as duas universidades informam que nem sempre é uma exigência, contudo as experiências internacionais são sempre desejáveis. Principalmente, a proficiência em línguas que é considerado uma vantagem, e auxilia na participação de editais e bolsas.

Mobilidade de docentes e staff: a UFSC cita duas modalidades de bolsa Capes para *staff* e docentes, além de professor visitante. Outrossim, há o programa AUGM, o qual a UFSC faz parte e os servidores técnicos podem ir para os países que fazem parte do programa, assim como pode receber servidores de países signatários. Há, também, a possibilidade de contratar professor substituto para os docentes que saem de licença pós-doc. Outrossim, os professores

têm direito a diárias e a passagens, para missão de parcerias. A UniKassel informou que, no geral, os trabalhadores podem ter uma semana no exterior com fins educacionais. No caso da UFSC, é possível constatar que há mais políticas de mobilidade para docentes do que para o *staff*.

Em consonância com o objetivo 4 (ODS4), das Nações Unidas (UN, 2024), no item 4.c “Até 2030, substancialmente aumentar o contingente de professores qualificados, inclusive por meio da cooperação internacional para a formação de professores, nos países em desenvolvimento, especialmente os países menos desenvolvidos e pequenos Estados insulares em desenvolvimento”, o relato conflui com as ofertas nas universidades nessa ação de internacionalização. A mobilidade proporciona a cooperação internacional e trocas entre professores de países em contexto divergentes, o que provoca o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e competências, dos que experienciam essas oportunidades. Por conseguinte, auxiliam em atingir esse ODS.

Desenvolvimento profissional do campus: as universidades indicam que a mobilidade internacional é incentivada para os trabalhadores, com diversas opções de financiamento. No relatório Sinter (2024) mostra que em 2022, 12 técnicos administrativos estiveram na mobilidade *incoming* e *outgoing*, tal qual, 10 do corpo docente. Os docentes receberam 300 bolsas de projeto de pesquisa internacional pagas pela UFSC, e 1600 bolsas pagas pelo CNPq – o que não significa que todo o corpo docente foi para mobilidade internacional. Há que se fazer a menção que dos 5.660 servidores – 2.654 docentes e 3.006 Técnicos-Administrativos em Educação (STAE).

A UniKassel informou que não há dados dos docentes e *staff* que estiveram em mobilidade ou com bolsas para projetos de pesquisas internacionais. Lembrando que dados de 2022 indicavam 3.326 servidores – 335 docentes e 2.991 de equipe científica e técnicos-administrativos na universidade alemã. O que podemos observar, na universidade do Brasil, é que o *staff* está em menor proporção em relação ao corpo docente, no usufruto da mobilidade. Conforme obtido nas entrevistas, muito se deve ao fato da falta de visão da aplicabilidade profissional e a falta de proficiência em idiomas.

Benefícios: a UFSC cita como principais benefícios o de trazer investimentos para pesquisas, ademais trazer conhecimento e fomento para toda comunidade acadêmica. A UniKassel citou desenvolvimento de novas habilidades e experiências. Verifica-se que os benefícios são tão amplos que são mencionados no geral, na sequência há mais informações coletadas nas entrevistas.

Riscos: a UFSC citou o não regresso do pesquisador, professor ou *staff* - o *brain drain*. A UniKassel salientou que o risco é a divisão realçada, entre os docentes e o *staff*, que se tornaram internacionais, dos que não querem ou não possuem oportunidades de se internacionalizarem. Neste ponto, há uma ligação com a missão da universidade, ao universalizar o acesso das ações de internacionalização, para toda a comunidade acadêmica: estudantes, corpo docente e *staff*. Ao menos, elimina-se um dos riscos, o do não acesso as oportunidades que a internacionalização traz.

Os assuntos abordados e resumidos nessa introdução, seguem abaixo de modo aprofundados e esmiuçados, por cada universidade estudada e mediante a coleta de dados, principalmente pelas entrevistas.

5.4.1 UFSC

Há um agente de internacionalização em todos os centros e *campi* da UFSC, segundo o entrevistado B. Há vários programas que permitem os técnicos fazerem mobilidade. Em sua fala, ele cita que a UFSC faz parte da AUGM (Associação das Universidades do Grupo Montevidéu), e que nem todas as universidades públicas brasileiras fazem parte. Esse acordo possibilita, por exemplo, os técnicos ficarem por dias na Universidade de Santiago do Chile. O intuito dessa mobilidade é ir observar e aprender como é a prática profissional lá, em um contexto diferente.

A Prograd não possui uma política específica para técnicos ou docente, sendo a procura individual e mais relacionado com a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (Prodegsp), conforme entrevistado E. Todavia, pela Prograd há a possibilidade de contratar professor substituto, para os que saem para licença Pós-Doutorado. Pelo período de seis meses até um ano, isso é uma forma de incentivo. Assim, os departamentos ficam mais confortáveis de não haver a falta nas funções de um professor. O professor também pode sair do país com ônus (diárias e passagens), para estabelecer convênios e parcerias nas pesquisas conjuntas, redes de possibilidades.

Ainda sobre políticas de estímulos para internacionalização, o entrevistado C cita duas modalidades - professor e técnico - de bolsa Capes e o edital é administrado pela Proppg. Há modalidades de bolsas exclusivas para docentes, como o professor visitante no exterior - de 3 a 6 meses. E uma modalidade de técnico, mas que não é exclusiva, a qual se chama bolsa capacitação de 1 a 3 meses.

O técnico pode pegar uma licença de curta duração, a qual emite portaria de afastamento. O entrevistado C explica que cada técnico deve buscar a carta de aceite da IES estrangeira. Na UFSC, houve um técnico que foi para Austrália em 2023. Ele salienta que o fator restritivo é a proficiência. Outrossim, houve uma técnica de Buenos Aires que veio para UFSC, o entrevistado E opinou que deve ter enriquecido o trabalho dela ao ver como funciona a função dela na UFSC. Entretanto, no caso do professor visitante a Capes não exige proficiência. O entrevistado C faz ressalva da diferença para a licença capacitação - antiga licença prêmio – no qual o técnico deve estar vinculado a internacionalização da pós-graduação.

Na visão do entrevistado B, o problema de os técnicos não serem estimulados às atividades de internacionalização, devido os superiores não terem visão futura. Continua sua fala sobre o crescimento técnico e como ser humano, o qual há nessas oportunidades. Além de melhorar a qualidade do trabalho, dessa forma é possível dar aula sem doutorado. Contudo, a qualidade profissional de quem possui a formação em nível de doutorado, por exemplo, diverge dos profissionais que não possuem, por muitas vezes. Essa situação não ocorre com os técnicos.

O entrevistado B faz observação sobre uma situação na sua antiga gestão:

“Havia uma técnica muito competente e ela pediu para fazer doutorado. Eu pedi para ela ir adiantando as disciplinas e fazer sem pedir licença e depois ela podia pedir licença de dois anos para tese”. Ela foi para o sanduíche no Boston College. A tese dela foi sobre internacionalização da educação superior. Quando eu assumi, como gestor, eu chamei para ser coordenadora. Se ela não tivesse o doutorado, ela ia continuar sendo competente, contudo, com o doutorado ela tem outra visão e conhecimento para realizar suas funções” (Entrevistado B, 2023, em entrevista).

Na visão do entrevistado B: “o mundo ideal todos vão para a universidade, mesmo que por dois anos, mais geral e assim as pessoas serão melhores”.

Em síntese, o entrevistado D menciona que as chamadas visam geração de oportunidades. Elas são estímulos para que docentes e técnicos saiam da posição em que estão. A UFSC viabiliza chamadas para que tenham oportunidade de aproveitar. A comunidade conta com aproximadamente três mil pesquisadores, entre técnicos e docentes, e conseguiu mobilizar entre 10 até 20 por cento, com as chamadas que feitas no primeiro ano de implementação. O UFSC possui mil bolsas de iniciação científica, isso é uma forma de cooperar com alguns pesquisadores. O CNPq paga 1600 bolsas e a UFSC – Propesq – paga 300 bolsas e muito dessas bolsas são projetos de pesquisa internacional.

Sobre o tópico de exigência de pré-requisitos para os profissionais trabalharem na Sinter, o entrevistado B informa que não há. Todavia o pessoal do setor fala no mínimo o inglês e ideal que fale o inglês e espanhol. Ele acrescenta que o risco, de ações de internacionalização serem ofertadas para o *staff* e corpo docente, é de eles ficarem no país que fez a mobilidade, por exemplo. O entrevistado B, ainda alude para o fato que isto depende do que é ofertado no país ou na universidade de origem. Por outro lado, o entrevistado C esclarece que para trabalhar na Propg não precisa, entretanto, a proficiência em línguas viabiliza os professores e técnicos participarem de editais e bolsas.

No geral, não há muitas restrições, segundo o entrevistado D. O mais comum é restringir projetos já consolidados, diferenciando essas chamadas de qualquer tipo de projeto. As chamadas são usadas para promover públicos específicos. Como por exemplo, há uma chamada específica para mulheres.

5.4.2 UniKassel

Na visão do entrevistado A, a UniKassel encoraja o corpo docente e staff a mobilidade de entrada (*incoming*) e saída (*outgoing*), do mesmo modo que a universidade tanto recebe *staff*, pesquisadores, palestrantes, quanto envia. O entrevistado A acrescenta que o programa Erasmus providencia financiamento para tal finalidade, assim como, há possibilidade de outros fundos pela administração central e agências de fomento também. Ademais, os trabalhadores da UniKassel possuem a oportunidade de ter, uma semana no exterior, com fins educacionais. O entrevistado A acrescenta que para o recrutamento do *staff* do setor de RI, as experiências internacionais são sempre uma vantagem; em muitos casos, constituem também um pré-requisito para o cargo.

Há reuniões da presidência da UniKassel com todos os professores, a cada 5 anos, conforme o entrevistado A. Essas reuniões também abordam sobre as atividades internacionais de cada professor. As classificações internacionais de professores ou prêmios de pesquisas são muitas vezes mencionadas em comunicados de imprensa da UniKassel.

Para finalizar o item, o entrevistado A indica que em geral, há mais benefícios do que riscos em relação as oportunidades de internacionalização para corpo docente e *staff*. Ele cita como benefício maior o desenvolvimento de novas habilidades e experiências. Na sua opinião, um risco, talvez seja, o de aprofundar a divisão entre aqueles que já são internacionais,

comparado com aqueles que não querem ou não podem participar em atividades de internacionalização.

5.5 MOBILIDADE E SERVIÇOS

A quinta área a ser analisada, das seis áreas do modelo proposto para esta tese, é a Mobilidade e Serviços para Internacionalização das Universidades UFSC e UniKassel. O quadro 18 traz informações compiladas, da coleta de dados obtidas nas entrevistas. Sobre os itens: acessibilidade inclusiva, apoio e programas contínuos para estudantes internacionais.

Quadro 18 – Mobilidade e Serviços – UFSC x UniKassel

5) MOBILIDADE E SERVIÇOS	UFSC	UniKassel
Acessibilidade inclusiva	<i>Incoming:</i> 200 estudantes por ano, maioria vindos da Europa (França, Alemanha e Portugal) e América do Sul. <i>Outgoing:</i> 100 ou 120 estudantes por ano, maioria indo para América do Sul e Europa (França e Portugal).	<i>Incoming:</i> 250 estudantes por ano, maioria vindos da Turquia, Itália, Espanha e, no último ano, Ucrânia. <i>Outgoing:</i> 500 estudantes por ano, maioria indo para Espanha, França, Turquia, Áustria, Reino Unido, EUA e Holanda.
Apoio e programas contínuos para estudantes internacionais	<ul style="list-style-type: none"> - Cooperação Sul-Sul. Universidades Africanas. Universidades do grupo Montevideu (AUGM), predomina a Argentina. - Programa PEC-G Promisaes – ajuda alunos estrangeiros que não tem condições financeiras. - PEC-G (programa para graduação) no Brasil (países vinculados são: 11 da América do Sul; 15 da América do Norte, Central e do Caribe; 29 da África, 9 da Ásia e 6 da Europa). Programa Emergencial em Educação Superior (Pró-Haiti). - Clev-Med, estágio internacional com Egito e Portugal. - Mobilidade virtual com França. 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar as estruturas e os recrutamentos para estudantes internacionais. - Apoio para pesquisadores em risco e estudantes refugiados. - Implementar vários modelos de mobilidade virtual, mas a mobilidade virtual não deve substituir a mobilidade física. - Mobilidade com foco ecológico (<i>green footprint</i>).
Pesquisa, artigos, trabalhos, projetos, conferências e seminários elaborados em conjunto internacionalmente.	<ul style="list-style-type: none"> - Atividades com professores que possuem ou não convênio com UFSC. - 620 grupos de pesquisa, 3.555 projetos, 23.901 iniciativas de extensão. - 390 acordos cooperação internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diversas cooperações, as principais são com universidades da África do Sul, Índia, Dinamarca, Argentina, Brasil, França, Israel e Polônia. - 350 acordos de cooperação internacional, com mais de 500 parceiros estrangeiros.

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Seguem resumos dos resultados obtidos, para cada item da área de mobilidade e serviços, para cada universidade, conectando com a teoria nos respectivos significados-chaves:

Acessibilidade inclusiva: as duas universidades ofertam a possibilidade da mobilidade *incoming* e *outgoing* para seus estudantes. Na UFSC há a cooperação com a América do sul, outrossim, com a Europa. Na UniKassel, há a predominância de envio e recebimento de estudantes da Europa, entretanto, fora da sua região, há a modalidade *incoming* para os estudantes ucranianos. O que se pode presumir, que há uma cooperação na dentro da região geográfica que as duas universidades estão instaladas. Não obstante, há uma cooperação solidária com países em conflitos políticos, ou até mesmo estudantes no modo refugiados. Verifica-se nesse item da acessibilidade inclusiva, cooperações no contexto regional e global.

As universidades ao fazerem alianças com outros países, podem ajudar a atingir o ODS 4.5: “Até 2030, eliminar as disparidades de gênero na educação e garantir a igualdade de acesso a todos os níveis de educação e formação profissional para os mais vulneráveis, incluindo as pessoas com deficiência, povos indígenas e as crianças em situação de vulnerabilidade” (UN, 2024).

No seu conjunto, a mobilidade dos acadêmicos é certamente um motor fundamental para a internacionalização do conhecimento.

Apoio e programas contínuos para estudantes internacionais: a UFSC cita vários programas como: Cooperação Sul-Sul, com Universidades Africanas, com Montevidéu (Programa AUGM), Programa PEC-G Promisaes, Programa Emergencial em Educação Superior (Pró-Haiti), Clev-Med⁹⁷ (é considerado um estágio internacional, seriam os internatos na medicina, faz parte da mobilidade) e mobilidade virtual com a França. A UniKassel cita que possuem objetivos: de melhorar as estruturas e os recrutamentos para estudantes internacionais, apoio para pesquisadores em risco e estudantes refugiados, implementar vários modelos de mobilidade virtual – sem substituir a mobilidade física, foco

⁹⁷ A CLEV é uma representação local da Coordenação de Estágios e Vivências (CEV) que possibilita, através da Direção Executiva Nacional dos Estudantes de Medicina (DENEM), o intercâmbio de alunos, tanto em nível nacional quanto internacional. É um estágio internacional, contudo faz parte da mobilidade. Ele proporciona ao futuro profissional expandir seus saberes técnico-científicos, vivenciar outra realidade social e educacional, conhecer o sistema de saúde de outra região, além de conhecer uma nova cultura e explorar outro idioma. No âmbito nacional, as parcerias ocorrem através dos Centros Acadêmicos de diversas IES e oferecem uma melhor inserção no Sistema Único de Saúde brasileiro, possibilitando a vivência de diferentes realidades do sistema em diferentes partes do país. Já no âmbito internacional, a parceria ocorre através da Federación de Estudiantes Universitários (FEU) de Cuba e da Federação Internacional de Associações de Estudantes de Medicina (IFMSA) que congrega atualmente 98 membros de 88 países dos 5 continentes (CLEV, 2024).

na mobilidade ecológica (*green footprint*). Outrossim, há uma opção diferenciada, o aluno pode planejar sua estadia no exterior, como parte de um doutorado ou escrever sua tese no exterior (KASSEL, 2024d).

Pode-se fazer a ligação aqui com o ODS 4.b que era até 2020, a UN (2024) diz: “ampliar globalmente o número de bolsas de estudo para os países em desenvolvimento, em particular os países menos desenvolvidos, pequenos Estados insulares em desenvolvimento e os países africanos, para o ensino superior, incluindo programas de formação profissional, de tecnologia da informação e da comunicação, técnicos, de engenharia e programas científicos em países desenvolvidos e outros países em desenvolvimento”. A UN (2024) acrescenta que o progresso em direção à educação de qualidade já era mais lento, do que o necessário antes da pandemia, mas a COVID-19 teve impactos devastadores na educação. Presume-se que muito ainda deve ser feito e as universidades estudadas estão corroborando para o progresso na oferta da educação.

Sobre temas de sustentabilidade, o autor Teichler (2023) diz que muitos especialistas acreditam, que a maioria dos movimentos inovadores da educação superior irá internacionalizar-se. Com as crescentes prioridades de pesquisa, tais como, as que enfatizam o desenvolvimento sustentável, tornar-se-ão gradualmente temas para internacionalizar o currículo.

As universidades pesquisadas possuem a oferta de mobilidade com países de diversos contextos socioeconômicos, assim como estudantes oriundos de países mais vulneráveis, incluindo os estudantes refugiados. Elas estão empenhadas em atender e trazer para a internacionalização, as inovações do conhecimento que permeia os diversos continentes.

Pesquisa, artigos, trabalhos, projetos, conferências e seminários elaborados em conjunto internacionalmente: a UFSC cita atividades com professores que possuem ou não convênio com UFSC. Ela possui 620 grupos de pesquisa, 3.555 projetos, 23.901 iniciativas de extensão e 366 acordos cooperação internacional. A UniKassel menciona que as principais cooperações são com universidades da África do Sul, Índia, Dinamarca, Argentina, Brasil, França, Israel e Polônia e possuem 350 acordos. Considerando que a comunidade acadêmica da UFSC é aproximadamente 50 mil e a da UniKassel 25 mil, ou seja, a UFSC possui somente 16 acordos a mais comparado com o dobro da comunidade.

A UniKassel está empenhada em desenvolver a tradição científica europeia, bem como a internacionalização. Estudantes e estudiosos de todo o mundo são mediadores valiosos entre a região e o país, e deixam a atmosfera internacional. A universidade faz parte de uma

rede mundial de mais de 500 parceiros estrangeiros, inclui ligações com outras universidades, além de uma variedade de projetos de investigação internacionais e transfronteiriços. Assim como, acordos bilaterais em investigação e ensino, por meio do intercâmbio ativo de pesquisadores e estudantes. Ao mesmo tempo, a UniKassel está particularmente envolvida na cooperação global, para o desenvolvimento com parceiros de países em desenvolvimento e emergentes na Ásia, América Latina e África (KASSEL, 2024e).

Embora a mobilidade física da comunidade acadêmica tenha tido um crescimento impressionante, bem como um objetivo importante das políticas e estratégias para internacionalizar a educação superior nas últimas décadas, outros modos de transferência de conhecimento através das fronteiras, nunca foram vistos como periféricos, e têm sido enfatizados nas últimas décadas. Sendo que as condições para a propagação da informação transfronteiriça melhoraram, através das tecnologias e os esforços intensificaram para se internacionalizar (TEICHLER, 2023).

UFSC e UniKassel mobilizam e apoiam sua comunidade acadêmica rumo ao compartilhamento de conhecimento internacional, visível perante os dados coletados. Independente do formato e atividades, as ações acontecem, o que permite haver internacionalização no ambiente universitário. Contudo, a UFSC se encontra com quantidade parecidas de acordos internacionais, comparado com os da UniKassel, ressalva quando comparado a totalidade da comunidade universitária. O que podemos aferir que, há muito que ser feito na parte de acordos bilaterais pela UFSC como um todo, esse trabalho conjunto depende da Sinter para formalizar, contudo os professores, pesquisadores e estudantes podem e devem ter a proatividade em estabelecer contatos e parcerias internacionais.

Os assuntos abordados e resumidos nessa introdução, seguem abaixo de modo aprofundados e esmiuçados, por cada universidade estudada e mediante a coleta de dados, principalmente pelas entrevistas.

5.5.1 UFSC

A principal ação promovida pela Sinter, de acordo com o entrevistado B, é dar suporte para as ações de internacionalização das unidades fins. Como exemplo é possível ser visto no curso de Enfermagem, o qual quer fazer renovação de acordo de duplo diploma. A Sinter vai procurar fazer estes acordos e convênios. Ademais, toda a burocracia para

mobilidade do estudante é tarefa da Sinter. Assim como, há uma ajuda com processo perante a polícia federal para o estrangeiro se regularizar no Brasil.

A internacionalização é uma prioridade para a UFSC, segundo entrevistado D, devido não haver possibilidade de fazer uma pesquisa de ponta somente no Brasil. Isso não significa que não será pesquisado Florianópolis ou Santa Catarina. Contudo, a UFSC vai se conectar com o que está sendo pesquisado em outras áreas do mundo, dessa forma que é feita a pesquisa de ponta. Na condição de universidade brasileira, o entrevistado D enfatiza a necessidade de fazer circular dentro do país esse conhecimento, que vai ser nos canais científicos disseminados, sobretudo em inglês. Outrossim, em publicações para especialistas fora do Brasil. Ele finaliza dizendo que: “O desafio é trazer o conhecimento para um nível mais simples e internacional”.

O entrevistado B alude para o fato de haver atividades conjuntas, com professores de outras universidades, as quais não possui convênio com a UFSC. Já a mobilidade estudantil pode ser um problema, porque os estudantes devem possuir o seguro. Principalmente estudante de laboratório, que precisa estar devidamente formalizado para obter o amparo legal da UFSC. Ele cita, como exemplo, um estudante francês pulou na lagoa e ficou paraplégico. Como ele estava regular, ele teve todo o acolhimento do seguro. Problemas que surgem na mobilidade estudantil que devem estar atentos.

Nesse diapasão, o entrevistado C confirma que quando os estudantes vêm e não possui recursos suficientes, e eles vêm em busca de recursos financeiros no Brasil. Ou o contrário, eles buscam recursos aqui e estando fora, mas a UFSC não possui recursos financeiros oferecer esse tipo de apoio. Muitos estudantes voltaram, por não conseguir se manter. No cenário pós Pandemia, eles já vão endividados - por conta de gastos pré viagem. E também, porque no Brasil há muitos serviços gratuitos, por exemplo o sistema de saúde. O entrevistado C resume que o risco seria mais do estudante nesse caso, do que da universidade.

Com relação aos alunos estrangeiros recebidos pela UFSC, os entrevistados B e E informam sobre o programa PEC-G⁹⁸ – projeto Milton Santos (Promisae⁹⁹) de acesso ao Ensino Superior – que ajuda os alunos que não tem condições financeiras. Em pesquisa recente¹⁰⁰, a UFSC foi eleita a segunda IES do país que mais recebe estudantes PEC-G.

O entrevistado B informa que a UFSC recebe do exterior, em torno de 200 alunos por semestre de graduação, e envia por volta de 100 ou 120 alunos. Contudo, a quantidade enviada é menor, devido o aluno ter que possuir meios financeiros para se sustentar no exterior.

A UFSC possui 620 grupos de pesquisa, reunindo professores, técnicos e estudantes, que desenvolvem 3.555 projetos e publicam milhares de publicações em revistas científicas mundo afora. Tem destaque também a extensão, que atualmente realiza 23.901 iniciativas com impacto direto na sociedade. Além da expansão no próprio país, a UFSC tem se internacionalizado por meio da parceria com instituições de ensino de todo o mundo. Há, atualmente, 366 acordos de cooperação com instituições de todos os continentes (UFSC, 2024).

5.5.2 UniKassel

Com cerca de 25.000 alunos, além de mais de 1.200 doutorandos, 7% dos professores e 21% dos doutorandos são do exterior, 10% dos estudantes estrangeiros por mobilidade. As universidades alemãs não têm “orçamentos internacionais” elevados, mas existem fortes

⁹⁸ Ver nota 31. Importante ressaltar que o Brasil presta importante solidariedade a países e povos que ainda não tem um sistema educacional de ensino superior consolidado. O estudante PEC-G precisa voltar a seu país para receber o diploma, e deve realizar lá sua carreira profissional. Do mesmo modo que os estudantes PEC-PG (pós-graduação), que ainda recebem uma bolsa do CNPq (Mestrado) ou da CAPES (Doutorado), devem retornar. Há a informação que houve alunos na UFSC, e que posteriormente foram ser ministros de estado em seu país. Os Programas PEC-G e PEC-PG possuem grande importância para a UFSC, e observa-se que atinge seu objetivo fundamental de formar profissionais para contribuir com o desenvolvimento econômico-social de seus países de origem (UFSC, 2023).

⁹⁹ Projeto oferecido pelo MEC aos estudantes vinculados aos PEC-G. Possui o objetivo de fomentar a cooperação técnico-científica e cultural entre o Brasil e os países com os quais mantém acordos – em especial os africanos – nas áreas de educação e cultura. Oferece apoio financeiro no valor de 622,00 Reais para os alunos estrangeiros participantes do programa. O auxílio visa cooperar para a manutenção dos estudantes durante o curso, já que muitos vêm de países pobres (PROMISAES, 2024).

¹⁰⁰ O MEC divulgou que a UFSC é a segunda instituição do país que mais recebeu estudantes PEC-G entre 2008 e 2023. Em relação ao número de formados, a UFSC ocupa o terceiro lugar, com 333 graduados no total. O programa viabiliza graduação completa de forma gratuita em universidades brasileiras para estudantes de 70 países parceiros. Em 2023, havia na UFSC 75 estudantes PEC-G de 22 diferentes países parceiros. São 45 de nações da África; 29 da América Latina e Caribe e 1 da Ásia. Os estudantes estão distribuídos nos cinco *campi* da UFSC: 59 em Florianópolis, 11 em Joinville; dois em Araranguá, 2 em Curitiba e 1 em Blumenau. (UFSC, 2023).

esquemas de apoio nacional para a cooperação e mobilidade internacional (o DAAD¹⁰¹ afirma ser a maior cooperativa internacional e esquema de mobilidade do mundo). Os professores individuais têm enorme liberdade em relação ao estagiário. Principais contratos de cooperação com universidades da África do Sul, Índia, Dinamarca, Argentina, Brasil, França, Israel e Polônia (TEICHLER, 2022b).

Conforme o entrevistado A, a UniKassel começa a implementar vários modelos de mobilidade virtual, importante ecologicamente. Contudo na sua visão, a mobilidade virtual não deve substituir a mobilidade física. O entrevistado A acrescenta ainda que “todos os esquemas de mobilidade procuram agora uma pegada verde (*green footprint*), algumas faculdades da UniKassel preparam os seus alunos, antes do início da mobilidade, com sessões de sensibilização cultural”.

Para o entrevistado A, a UniKassel possui muitos acordos de cooperação internacional, com parceiros em todo o mundo. Alguns são de nível docente, e outros são acordos que envolvem toda a universidade. O objetivo dos acordos é reforçar a cooperação em ambas as direções, no domínio da mobilidade de estudantes, professores e investigadores, sendo em programas de estudo ou projetos de investigação conjuntos, entre outros. Ele continua sua menção e diz que o foco é transformar algumas cooperações em outras mais estratégicas.

O retorno que a mobilidade pode trazer, conforme o entrevistado A, são os acordos de aprendizagem que os estudantes possuem com a instituição de acolhimento. Ele resume a sua opinião, dizendo: “a mobilidade é benéfica para todos os envolvidos, a UniKassel tenta ter uma mobilidade equilibrada com todos os parceiros, para que haja circulação de cérebros (*brain circulation*), em vez de fuga ou ganho de cérebros (*brain drain, brain gain*)”.

Ainda sobre mobilidade, com dados obtidos pelos trabalhadores do escritório de RI da UniKassel, em 2023 informaram que: há aproximadamente 250 estudantes por ano na modalidade *incoming*, maioria deles vindos da Turquia, Itália, Espanha e, no último ano, Ucrânia. A UniKassel possui uma variedade de programas de parcerias e intercâmbios, nos quais os alunos podem participar. Além disso, os alunos obtêm intercâmbio internacional por meio de estágios e estadias auto-organizadas. Aproximadamente 500 alunos fazem intercâmbio por ano letivo, na modalidade *outgoing*. Principais destinos são: Espanha, França, Turquia, Áustria, Reino Unido, EUA e Holanda.

¹⁰¹ Ver nota 36.

5.6 COLABORAÇÃO E PARCERIAS

A sexta área a ser analisada, das seis áreas do modelo proposto para esta tese, é a Colaboração e Parcerias para Internacionalização das Universidades UFSC e UniKassel. O quadro 19 traz informações compiladas, da coleta de dados obtidas nas entrevistas. Sobre os itens: parcerias com instituições, organizações, governos e comunidades no exterior, colaborações locais e comunitárias.

Quadro 19 – Colaboração e Parcerias - UFSC x UniKassel

6) COLABORAÇÃO E PARCERIAS	UFSC	UniKassel
Parcerias com instituições, organizações, governos e comunidades no exterior.	- Mobilização de comunidades. - Cooperação técnica e científica, diversas áreas e países (maioria França e Alemanha).	- Cooperações estratégicas, no intuito de atrair pesquisadores de excelência, para desenvolver mais programas de língua inglesa. - <i>Internationalization at home</i> . - Convite de palestrantes internacionais.
Colaborações locais e comunitárias.	- Promoção de atividades culturais. - Programa de Apadrinhamento. - Jornadas de Jóvenes Investigadores (AUGM); - Recepção e acolhimento à comunidade internacional.	- Promoção de atividades culturais. - <i>Buddy program</i> (programa de amizade). - STUBE Hessen (WUS). - Recepção e acolhimento à comunidade internacional.

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Seguem resumos dos resultados obtidos, para cada item da área de colaboração e parcerias, para cada universidade, conectando com a teoria nos respectivos significados-chaves:

Parcerias com instituições, organizações, governos e comunidades no exterior:

a UFSC faz parcerias com as comunidades, além de cooperação técnica e científica, em diversas áreas e países (maioria França e Alemanha¹⁰²). A UniKassel dispõe de cooperações estratégicas – no intuito de atrair pesquisadores de excelência - para desenvolver mais programas de língua inglesa, *internationalization at home* e convite de palestrantes internacionais.

¹⁰² Os dados quantitativos foram retirados do projeto institucional Observatório UFSC. Ele surgiu da necessidade de evidenciar os dados e informações da UFSC, seus vários setores em uma plataforma única e integrada. O objetivo desta plataforma é fornecer um panorama dos mais variados temas relevantes não só à gestão universitária, mas, também, à comunidade acadêmica, órgãos de controle e sociedade como um todo (UFSC, 2024b).

Os esforços para se internacionalizar têm sido expressos com mais frequência no que diz respeito aos currículos, ao ensino e à aprendizagem. Isso é visto como resultado da pesquisa, a qual se torna mais internacional à medida que, as oportunidades crescentes de conhecimento e transferência, aliadas com a crescente cooperação internacional na comunidade acadêmica. Notavelmente, espera-se que os estudiosos reflitam sobre a necessidade de internacionalizar suas atividades, na transmissão de conhecimento. Desse modo, é possível contribuir de forma direcionada na aprendizagem dos seus alunos para as competências internacionais (TEICHLER, 2023).

As universidades compreendem a necessidade da formação de parcerias, para o fortalecimento de laços para atingir e compartilhar resultados.

Colaborações locais e comunitárias: ambas ofertam de programas culturais, de apadrinhamento e amplos serviços para recepção da comunidade internacional¹⁰³. A UFSC oferece uma parceria com a *Jornadas de Jóvenes Investigadores* da AUGM, criado em 1993 com objetivo de reunir centenas de estudantes de graduação, pós-graduação das universidades da América Latina – as quais fazem parte do grupo Montevideo – promove a integração entre estudantes, a fim de estabelecer grupos de pesquisas internacionais (SINTER, 2023).

Pode-se fazer um paralelo com o da UniKassel, ela oferece uma parceria com a STUBE Hessen (WUS¹⁰⁴) é um projeto do Serviço Universitário Mundial (WUS) em

¹⁰³ A UFSC retratou para estudantes do segundo semestre de 2023, a atividade de recepção e acolhimento aos estudantes internacionais, realizada no Auditório da Reitoria, foi organizada pela Sinter, com apoio da Prograd e da Progp. Houve apresentações artísticas de dança de samba e empolgaram o público presente, referente à comunidade internacional de estudantes. “Além das boas-vindas, feitas por autoridades da UFSC, os estudantes receberam informações sobre a Universidade e os serviços disponíveis, participaram de um intervalo para café – com pão de queijo, paçoquinha e guaraná – e receberam orientações específicas para alunos de graduação, pós-graduação e ingressantes por meio de processo seletivo para imigrantes e refugiados” (UFSC, 2023a).

¹⁰⁴ STUBE Hessen, enquanto projeto, apoia iniciativas e grupos de trabalho de estudantes estrangeiros que desejam organizar eventos orientados para o desenvolvimento em suas cidades. O apoio inclui ajuda na organização e realização de eventos, escolha de especialistas, e mediante solicitação, participar do financiamento. Todos os estudantes internacionais da África, Ásia e América Latina, não pagam para participar. Ademais o alojamento e as refeições são pagos pela STUBE, a qual organiza eventos em diferentes cidades dentro do estado Hessen.

Os eventos possuem o foco em questões voltadas para o desenvolvimento em relação as ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU) e eles são executados em cooperação com especialistas competentes na área por meio de várias abordagens educacionais. Os seminários, academias e oficinas visam ajudar a desenvolver um diálogo Sul-Sul no qual são discutidos temas relevantes para os participantes. Ao oferecer estes eventos, a STUBE Hessen também visa construir uma rede entre os estudantes. São realizados 2 seminários por semestre em inglês.

STUBE Hessen também auxilia o programa bPSA (estágios preparatórios e estadias de estudo) – para estágios e estadias de investigação no seu país de origem. O bPSA oferece suporte para:

- Uma estadia de investigação para a realização de uma tese de licenciatura ou mestrado (por um período mínimo de 1 mês até 3 meses);

cooperação com a Evangelische Studierendengemeinden (Associações de Estudantes Protestantes) em Hessen, sendo este último quem financia e juntamente com Ministério da Educação Superior. O programa é para estudantes da África, Ásia e América Latina, além de refugiados. Eles oferecem eventos sobre as ODS e financiam todo o deslocamento durante os finais de semana dos eventos, a pesquisadora participou de vários, devido ser oriunda de países que contemplam o programa. Eles são, em muitas vezes, com palestrantes da Unesco. Os temas são de relevância mundial, essa colaboração com a UniKassel permite os estudantes internacionais se conectarem e aprenderem.

A UFSC oferece apoio e acolhimento aos estudantes estrangeiros por meio de alguns projetos, como a Clínica Intercultural, a qual oferece espaço de escuta sensível ao encontro entre culturas, outrossim, oferece acolhimento e escuta psicológica a estudantes imigrantes. Destarte, há o Programa Institucional de Apoio Pedagógico aos Estudantes (PIAPE), o Núcleo de Acolhimento a pessoas Imigrantes e Refugiadas (NAIR), a Cátedra Sérgio Vieira de Melo (CSVM) – projeto de extensão que promove apoio a imigrantes e refugiados – e o projeto Escuta Preta – grupo de acolhimento, escuta e reflexão (SINTER, 2024).

A UniKassel, por meio de sua *newsletter*, oferece informações e serviços: atendimento psicológico, dicas de como achar médico especialista, eventos na cidade, museus, zoológicos, excursões educativas, seminários, dicas para conseguir empregos ou estágios, até mesmo como preencher currículos e cartas de referências, aconselhamentos estudantis, festas e encontros temáticos, esportes no campus, *tours* guiados, etc.

As universidades pesquisadas atendem amplamente as colaborações e parcerias, com diversos atores e contextos. A internacionalização nessa categoria é bem ativa e cíclica.

Sobre a cooperação, o autor Teichler (2023) menciona que, baseada em ligações informais ou em contratos formais está propagada entre pequenas unidades, departamentos ou toda IES de dois ou mais países. A maioria das universidades têm uma lista de mais de uma centena de parcerias. As abordagens e acordos de tais parcerias são tão variados que, dificilmente, há como generalizar seus conceitos, operações e impacto.

Avaliações das estratégias de internacionalização das universidades, realizadas em muitos países, no entanto, mostram uma tensão típica: se um departamento ou uma

· Um estágio (na sua futura área de profissão) (por um período mínimo de 6 semanas até 6 meses);
 · Uma estadia para obter informações sobre o mercado de trabalho nacional, conhecendo contatos e potenciais empregadores (por um período mínimo de 1 mês até 2 meses.)
 STUBE Hessen cobre as suas despesas de viagem e um seguro de saúde (com um montante total máximo de 1.000 EUR) (STUBE HESSEN, 2024).

universidade estabelece uma prioridade de cooperação com certos parceiros, e com base em certos objetivos, alguns acadêmicos internacionalmente ativos, dessa universidade ou departamento, temem que a ampla gama de outras iniciativas individuais, baseadas na variedade de conhecimentos, dentro deste ambiente institucional, possa ser desfavorecidos (TEICHLER, 2023). O importante é todos terem oportunidades, haver a ampla gestão na divulgação e no fortalecimento por parte dos responsáveis do processo de internacionalização da universidade.

Além disso, Teichler (2023) acrescenta que alguns movimentos, para moldar a cooperação internacional, tornaram-se recentemente movimentos abrangentes. Eles podem ser ilustrados pelo ensino superior transnacional, os “MOOCs”, bem como diversas abordagens para internacionalizar o conteúdo dos programas de estudo, os quais foram os mais visualizados nas duas primeiras décadas do século XXI.

Os assuntos abordados e resumidos nessa introdução, seguem abaixo de modo aprofundados e esmiuçados, por cada universidade estudada e mediante a coleta de dados, principalmente pelas entrevistas.

5.6.1 UFSC

A política é operacionalizada com chamadas públicas de projetos, depois pela articulação e conexão dos projetos e principais fontes de financiamentos, declara o entrevistado D. Isso para poder conectar o suporte institucional permanente aos eventos.

A internacionalização não depende somente da Sinter, declara entrevistado B. Há 390 acordos e eles são as ações mais bem sucedidas efetuadas em parte pela Sinter, mas nem todos são ativos. O entrevistado D baliza que as metas da Sinter é intensificar a cooperação Sul-Sul, sendo assim os chineses foram recebidos, há contato com a África, será intensificado a relação com a Índia e com os países do Mercosul.

O entrevistado D enfatiza que “a melhor pesquisa é, justamente, aquela que caminha lado a lado com o que está sendo desenvolvido de mais avançado e novo, em várias partes do mundo e frequentemente estabelecendo redes de cooperação internacional”. Ele menciona que na data da entrevista havia uma equipe de pesquisadores cooperando com quatro projetos internacionais de pesquisa, sem sair do Brasil. Um projeto liderado por pesquisadores de Israel, Chile, São Paulo com Alemanha e um projeto bilateral com cooperação com França. E

conclui sua fala dizendo que “A pandemia intensificou isso produzindo uma internacionalização sem sair de casa”.

Em suma, o entrevistado D continua sua fala sobre uma agenda interna de como mobilizar as comunidades, quanto às frentes de parcerias em pesquisas. Ele cita uma ação da universidade em Moçambique, a qual está firmando um termo de cooperação técnica e científica com a UFSC. Com finalidade de desenvolver pesquisa e ações, no campo da cultura e da arte. As reuniões são feitas no intuito de verificar e propor onde buscar recursos. Pode ser: na embaixada de Moçambique no Brasil ou do Brasil em Moçambique, no ministério das relações exteriores no Brasil ou no ministério da cultura brasileira. O entrevistado D informa que a busca é por linhas de financiamento, as quais possam prestar ajuda para os centros de contato Brasil e Moçambique ou África no Brasil.

Sobre os projetos de cooperação internacional, o entrevistado D informa que primeiro plano é de quem financia, segundo plano de quem executa. Então, a universidade recebe tanto os pesquisadores estrangeiros que querem cooperar com a pesquisadores da UFSC - eles querem saber nossas áreas de *know-how* e especialidades - quanto os pesquisadores brasileiros que querem cooperar com organizações internacionais.

O entrevistado D continua sua fala, em terceiro plano são as missões de cooperação bilateral, as quais são frequentes e que são estimadas ora pelo governo local ora pelo governo estrangeiro. No ano de 2022, o governo levou gestores das universidades de Santa Catarina para visitar universidades e organizações de setores privados, no Japão e em Singapura. Todos voltaram com uma rede de contatos das universidades de lá. No primeiro semestre do ano de 2023, houve uma missão da Colômbia, uma missão do Paraguai, uma da França e uma da China.

No contexto da ação em andamento que tem potencial para ser mais bem-sucedida, na visão do entrevistado D, é a cooperação com o CNRS¹⁰⁵. Ele introduz sua fala: “Ela é a mais complexa de todas, ela começou de uma maneira muito singular. O primeiro movimento quem fez foi o CNRS - o CNPq da França - nos procurou em janeiro de 2023 e disse que eles mapearam a cooperação de pesquisadores brasileiros no CNRS”. Eles descobriram que há uma cooperação intensa. Dessa forma, eles disseram que querem se conectar mais, querem mais projetos em redes e laboratórios e centros de investigação a serem realizados na cooperação bilateral.

¹⁰⁵ CNRS – *Centre National de la Recherche Scientifique*. Sua missão é alavancar todos os campos das ciências para enfrentar os desafios globais atuais (CNRS, 2024).

Em fevereiro de 2023, de acordo com o entrevistado D foi feita uma chamada de interesse na comunidade UFSC. Foi recebido setenta manifestações. Em abril, a UFSC recebeu uma missão formada pela embaixada da França e pelo diretor do CNRS da América Latina. Eles se reuniram com os pesquisadores interessados na chamada na UFSC, e depois foram feitas duas visitas nas estruturas de pesquisas da universidade. Os resultados imediatos dessa ação, já no mês de maio, foram a sinalização para constituição de duas redes internacionais de pesquisa. Mais de cinco projetos internacionais de pesquisa e pelo menos um laboratório internacional de pesquisa e um centro internacional de pesquisa especializado em transição energética. Tudo isso são desdobramentos ao longo dos próximos meses e se conecta com nossa política de inovação.

De maneira que as universidades francesas cooperam com empresas francesas. O entrevistado D salienta: “Então nós queremos que as empresas francesas localizadas no Brasil, as quais financiam em pesquisa e inovação, entrem na cooperação com os nossos pesquisadores por via da cooperação do CNRS”. Essa mediação quem faz é o CNRS, a UFSC fez contado para fazer a amarração que endossa o vínculo de competência técnica, dessa cooperação intelectual Brasil e França pelo CNRS.

O entrevistado D enfatiza: “somos uma universidade de prestígio e somos muito procurados pelas universidades e grandes empresas que tem interesse em inovação. Exemplo associado ao parque de hidrogênio verde”. O prédio no Sapiens Parque recebeu uma doação de um milhão e duzentos mil Reais, em placas fotovoltaicas, pela indústria chinesa de automóveis e líder no setor de carros elétricos da China. Essa indústria está começando a se implantar no Brasil, como eles têm planos de controlar emissões de gases e são uma empresa multimilionária, eles sabem do processo de criar relações com universidades. Dessa forma, eles estão nos dando placas fotovoltaicas, para criar e alimentar essa relação.

Do mesmo modo que grupo de professores de Araranguá (campus UFSC), em missão para Stuttgart e Winsburg - na Alemanha. A razão é para trazerem projetos novos na área de hidrogênio renovável, informa o entrevistado D. Em síntese, o entrevistado D conclui que a Propesq opera em maior parte para os projetos de pesquisa, os quais trazem mais recursos para a cooperação internacional em continuidade.

5.6.2 UniKassel

Há muitas iniciativas a nível universitário e comunitário, locais e internacionais, informa o entrevistado A. A UniKassel pode solicitar fundos governamentais para programas como; idiomas, atividades culturais, programa de amizade (*buddy program*), entre outros¹⁰⁶. Contudo, os planos para manter os contatos internacionais devem ser mais bem desenvolvidos no futuro.

As ações efetuadas pelo setor de relações internacionais que são mais bem sucedidas, conforme o entrevistado A menciona, e são pautadas no desenvolvimento incremental de cooperações estratégicas – no intuito de atrair pesquisadores de excelência - para desenvolver mais programas de língua inglesa, *internationalization at home* e convite de palestrantes internacionais.

Os riscos da UniKassel com as parcerias locais, comunitárias ou governamentais, na visão do entrevistado A, podem ser minimizados mediante a aplicação dos padrões da declaração de missão universitária estendido à todas as parcerias. Ademais, há também regras de conformidade para pesquisa.

As categorias de análises se encerram aqui, o próximo e último item deste capítulo trata da proposição para esta tese, mediante aos resultados tratados aqui e o confronto com a teoria, assim como os modelos estratégicos do item 2.4.

5.7 PROPOSIÇÃO PARA INTERNACIONALIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA

Este item possui a finalidade ao apresentar dados de modo a analisar os resultados obtidos nos itens de 1 até 6, destarte, atender o quarto e último objetivo específico: “propor um portfólio do modelo de ações de estratégias de internacionalização universitária, a partir da análise de conteúdo dos dados coletados nas universidades brasileira e alemã”.

O item dividido entre: pontos fortes e fracos de ambas as universidades, pontos em comum e discrepantes de ambas as universidades, seguido de discussões de oportunidades de melhorias para cada tópico. Os dados são apresentados de forma resumida e destacada. Em síntese e por último, segue a proposição de modelo de ações mínimas agrupadas por áreas.

¹⁰⁶ Eu, enquanto pesquisadora e aluna da UniKassel, posso informar que esses programas atividades culturais ocorrem e cumprem seu papel. Inclusive o *buddy program* eu utilizei e foi me indicado uma estudante, para me ajudar com diversas informações, durante meu intercâmbio na UniKassel.

Desse modo, é possível visualizar e verificar, modo resumido e enxuto, as ações estratégicas de internacionalização, baseadas em uma universidade brasileira e outra alemã.

5.7.1 Pontos fortes UFSC e UniKassel

Os pontos fortes da UFSC são:

- **Política institucional:** possui sua razão de se internacionalizar bem definida, por meio dos editais governamentais nacionais de internacionalização vigentes, como o Capes-Capes-PrInt (2018-2024), endossada no PDI (2020-2024), e política da Sinter na gestão (2022-2026). Possui boa posição de ranqueamento no item específico de internacionalização; sua missão abrange acesso e ofertas; reconhece sua demanda e os riscos de se internacionalizar, como falta de recursos financeiros.

- **Liderança administrativa:** Centralizada Sinter, descentralizada nos departamentos e democrática; há grupo gestor do Capes-PrInt; as pró-reitorias se retroalimentam; possui diversas formas de avaliação.

- **Programas acadêmicos e currículo:** Sinter auxilia na burocracia ao lidar com mobilidade, oferece um evento de recepção aos estudantes com diversas instruções para o ingresso e vida universitária no campus; tradução do histórico escolar para o inglês; diversidade de oferta de mobilidade, cursos de idiomas e duplo diploma.

- **Práticas e políticas do corpo acadêmico e staff:** há bolsas para docentes e *staff* se internacionalizarem. A UFSC reconhece que a proficiência em idiomas auxilia a participação em bolsas e editais. Há oferta de bolsas para pesquisa internacional. Reconhecimento dos benefícios para toda comunidade acadêmica, além de trazer investimentos em pesquisas; reconhece o risco do não regresso do pesquisador para o país de origem.

- **Mobilidade e serviços:** a mobilidade acontece tanto na região a qual a UFSC se localiza, quanto com países do hemisfério norte. Há diversas opções de mobilidade; assim como estágios (Clev-Med¹⁰⁷ é considerado estágio internacional na área de Medicina, contudo faz parte da mobilidade), mobilidade virtual, entre outros. Há diversos acordos internacionais, grupos de pesquisas, projetos e iniciativas de extensão.

- **Colaboração e parcerias:** Cooperação técnica e científica, com diversas áreas e países, há troca de conhecimento por fomento, ambos ganham. Oferta de: atividades culturais;

¹⁰⁷ Ver nota 34.

programa de apadrinhamento; recepção à comunidade internacional; ampla comunicação das informações aos estudantes internacionais pelo site Sinter, rede de apoio para os estudantes e pesquisadores internacionais e visitantes.

Os pontos fortes da UniKassel são:

- **Política institucional:** possui sua razão bem definida, com foco na cooperação; sua missão foca na visibilidade, mobilidade, serviço para estudantes, aumentar fundos para pós-graduação internacional; reconhece sua demanda; possui editais locais, nacionais e regionais vigentes; reconhece seus riscos, como de situação política de guerras.

- **Liderança administrativa:** centralizado nos seus departamentos; há comitê para discussão e as decisões vão para presidência; retroalimentação pelos relatórios das agências de fomento; diversas formas de avaliação.

- **Programas acadêmicos e currículo:** o Escritório Internacional auxilia na burocracia da mobilidade, oferece um evento de recepção aos estudantes com diversas instruções para o ingresso e vida no campus. Além de uma recepção virtual prévia no auxílio a futura obtenção de visto (ou *resident permit*) e aquisição de carteirinha para transporte público em todo o estado Hessen, mediante ao pagamento de uma taxa de matrícula. Outro ponto importante é a oferta de acomodação dentro da universidade para estudantes internacionais. Ademais, UniKassel possui diversidade na oferta de mobilidade, inclusive estudo de idiomas no exterior e duplo diploma.

- **Práticas e políticas do corpo acadêmico e staff:** apoio para docentes e *staff* se internacionalizarem; há ações de reconhecimento para quem recebe prêmios em pesquisas ou bom posicionamento em *rankings*. A política de mobilidade internacional é encorajada para trabalhadores, com diversas opções de financiamento. Reconhece os benefícios para toda comunidade acadêmica, no desenvolvimento de novas habilidade e experiências; reconhece o risco da divisão entre os internacionais e os que não puderem se internacionalizarem.

- **Mobilidade e serviços:** a mobilidade acontece, contudo mais entre países da do hemisfério norte, onde a UniKassel se localiza. Há diversas opções de mobilidade; assim como estágios, mobilidade virtual, entre outros. Há diversos acordos internacionais, grupos de pesquisas, projetos e iniciativas de extensão.

- **Colaboração e parcerias:** Cooperação técnica e científica, estratégicas com diversas áreas e países. Oferta de: atividades culturais, assim como como excursões e integração dos estudantes internacionais; programa de apadrinhamento (*Buddy Program*);

recepção à comunidade internacional; ampla comunicação das informações aos estudantes internacionais pelo site da universidade e *newsletter* por e-mails cadastrados, rede de apoio para os estudantes e pesquisadores internacionais e visitantes.

Para uma melhor visualização e resumo dos pontos fortes das universidades estudadas, segue o quadro abaixo.

Quadro 20 – Pontos Fortes UFSC e UniKassel

PONTOS FORTES	UFSC	UniKassel
Política institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Razão e missão bem definidas; • Bom ranqueamento item internacionalização; • Missão abrangente; • Reconhece sua demanda; • Possui editais governamentais vigentes; • Reconhece seus riscos – recursos financeiros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Razão bem definida, foco cooperação; • Missão com focos determinados; • Reconhece sua demanda; • Possui editais locais, nacionais e regionais vigentes; • Reconhece seus riscos – situação política de guerras.
Liderança administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Centralizada Sinter, descentralizada nos departamentos, democrática; • Grupo gestor Capes-PrInt; • Retroalimentação entre pró-reitorias; • Avaliação diversificada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Centralizada Escritório RI, descentralizada nos departamentos, democrática; • Há comitê de discussão; • Retroalimentação pelos relatórios agências de fomento; • Avaliação diversificada.
Programas acadêmicos e currículo	<ul style="list-style-type: none"> • Sinter auxilia burocracia da mobilidade; • Diversas opções de mobilidade e duplo diploma; • Tradução histórico escolar para o inglês; • Oferta cursos de idiomas e demais ações; • Oferta de estudos temáticos sobre questões globais e nacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escritório Internacional auxilia burocracia da mobilidade; • Diversas opções de mobilidade, e duplo diploma; • Oferta cursos de idiomas na UniKassel e no exterior, demais ações; • Oferta de estudos temáticos sobre questões globais e nacionais.
Práticas e políticas do corpo docente e staff	<ul style="list-style-type: none"> • Bolsas para docentes e <i>staff</i>, programa para <i>staff</i>; • Proficiência em idiomas auxilia a participação em bolsas e editais; • Há professor substituto para docentes que tiram licença para pós-doc.; • Professor possui direito a diárias e passagens, em missão de parcerias; • Possui opções de bolsas para pesquisa internacional; • Benefícios: investimentos em pesquisas e novos conhecimentos; • Riscos: não regresso do pesquisador ao país de origem. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio para docentes e <i>staff</i> se internacionalizarem; • Há reconhecimento de prêmios em pesquisas ou bom ranqueamento; • Trabalhadores podem ter uma semana no exterior com fins educacionais; • Benefícios: desenvolvimento de novas habilidades e experiências; • Riscos: divisão entre os internacionais e os que não possuem oportunidades.
Mobilidade e serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Há mobilidade <i>incoming</i> e <i>outgoing</i>, assim como estágios, mobilidade virtual, entre outros; • Há diversos programas para estudantes internacionais; 	<ul style="list-style-type: none"> • Há mobilidade <i>incoming</i> e <i>outgoing</i>, mobilidade com foco ecológico; • Apoio a pesquisadores em riscos e estudantes refugiados, além de melhorar recrutamento de estudantes internacionais;

	<ul style="list-style-type: none"> Há diversos acordos internacionais, grupos de pesquisas, projetos e iniciativas de extensão. 	<ul style="list-style-type: none"> Há diversos programas para estudantes internacionais (estágios, mobilidade virtual, entre outros); Há diversos acordos internacionais, grupos de pesquisas, projetos e iniciativas de extensão.
Colaboração e parcerias	<ul style="list-style-type: none"> Cooperação técnica e científica, diversas áreas e países; Oferta de atividades culturais; Programas de apadrinhamento; Recepção e apoio à comunidade internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Cooperação técnica e científica, estratégicas com diversas áreas e países; Oferta de atividades culturais; <i>Buddy Program</i>; Recepção e apoio à comunidade internacional.

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Este item pontuou, de modo mais geral os pontos fortes das universidades estudadas. Próximo item mostra seus pontos fracos.

5.7.2 Pontos fracos UFSC e UniKassel

Os pontos fracos da UFSC são:

- **Política institucional:** a UFSC possui duas políticas de internacionalização criadas internamente: a política do Capes-PrInt (2018-2024), endossada no PDI (2020-2024), e a da Sinter (gestão 2022-2026). O Capes-PrInt é gerenciado pela Proppg, devido a exigência específica para participação neste edital. Depreende-se que a UFSC poderia trabalhar mais na gestão conjunta dessas políticas, em razão de estarem sob departamentos diferentes. Já que é comprovada a dicotomia praticada pela política nacional, em relação aos projetos de internacionalização para pós-graduação e graduação. Há que se verificar a viabilidade para capitação local e regional, no fomento de políticas de internacionalização.

- **Liderança administrativa:** Não há um comitê de internacionalização que se comunica com todos os *campi*; falta mensurar os estudantes contemplados nos editais de internacionalização, assim como, melhorar o quantitativo das avaliações de clientes. Falta uma política mais engajada para ações de internacionalização do *staff*.

- **Programas acadêmicos e currículo:** Falta oferta de intercâmbio para estudo de idiomas no exterior.

- **Práticas e políticas do corpo acadêmico e staff:** Falta uma política de promoção, incentivo ou recompensa para quem se envolve em processos de internacionalização. A mobilidade para o *staff* é bem menor comparado com a de docentes, principalmente, porque há mais políticas de amparo a internacionalização dos docentes do que para o *staff*. Isso se dá

pelo fato de falta de visão e aplicabilidade profissional, no caso do *staff*. Destarte, o reforço dessa comparação, mostra-se na oferta de bolsas para pesquisas internacionais e seu público-alvo são pesquisadores ou professores.

- **Mobilidade e serviços:** A mobilidade dessas duas modalidades – *incoming* e *outgoing* - ainda é muito tímida, comparada com a comunidade acadêmica como um todo. A modalidade *incoming* é a metade da *outgoing*, reflete um importante eixo a ser trabalhado.

- **Colaboração e parcerias:** aqui há uma oportunidade de dar maior visibilidade das ações, pesquisas e resultados das parcerias internacionais. Dessa forma, é possível ver a importância da internacionalização e seus frutos.

Os pontos fracos da UniKassel são:

- **Política institucional:** Não prioriza ranqueamento com métrica de internacionalização, ela possui uma atitude muito cética em relação aos *rankings*, para a universidade como um todo. Os *rankings* desempenham um determinado papel para departamentos ou pesquisadores específicos.

- **Liderança administrativa:** há pesquisa estudantil como forma de avaliação, porém com periodicidade ocasional. Ao melhorar a pesquisa é possível melhorar as ações de internacionalização.

- **Programas acadêmicos e currículo:** Falta melhor visibilidade e exposição no site, de todos os serviços e oportunidades que a universidade oferece para a comunidade internacional.

- **Práticas e políticas do corpo acadêmico e staff:** UniKassel não tem dados de mobilidade, tanto para docentes quanto para *staff*.

- **Mobilidade e serviços:** A mobilidade dessas duas modalidades – *incoming* e *outgoing* – não é expressiva com países do sul global, se atendo mais ao hemisfério norte. Não há dados para o quantitativo de projetos e pesquisas em parcerias internacionais.

- **Colaboração e parcerias:** neste item, há oportunidade de dar maior visibilidade das ações, pesquisas e resultados dessas parcerias internacionais. Dessa forma, é possível ver a importância da internacionalização e seus frutos. Além, da comunidade internacional saber onde buscar colaborações locais e comunitárias.

Para uma melhor visualização e resumo dos pontos fracos das universidades estudadas, segue o quadro abaixo.

Quadro 21 – Pontos Fracos UFSC e UniKassel

PONTOS FRACOS	UFSC	UniKassel
Política institucional	<ul style="list-style-type: none"> Gestões: edital Capes-PrInt (2018-2024) x PDI (2020-2024) x gestão (2022-2026); Trabalhar na capacitação local e regional para fomento de políticas de internacionalização. 	<ul style="list-style-type: none"> Não prioriza o ranqueamento com métrica de internacionalização.
Liderança administrativa	<ul style="list-style-type: none"> Não há comitê de internacionalização que comunica com todos os <i>campi</i>; Falta mensurar os estudantes contemplados nos editais de internacionalização; Falta melhorar o quantitativo das avaliações dos clientes; Falta mais política de internacionalização para <i>staff</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar a periodicidade da pesquisa estudantil, como forma de avaliação das ações de internacionalização.
Programas acadêmicos e currículo	<ul style="list-style-type: none"> Falta oferta de intercâmbios de estudo de idiomas no exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> Melhor organização e visualização de serviços e oportunidades para comunidade internacional.
Práticas e políticas do corpo docente e staff	<ul style="list-style-type: none"> Falta política de promoção, incentivo ou recompensa para quem se envolve com processo de internacionalização; Pouca mobilidade e políticas de amparo a internacionalização do <i>staff</i>, comparada com docentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Não há dados de mobilidade, tanto de docentes quanto do <i>staff</i>.
Mobilidade e serviços	<ul style="list-style-type: none"> A mobilidade <i>incoming</i> e <i>outgoing</i>, é pequena em números, comparada com comunidade universitária. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta mobilidade <i>incoming</i> e <i>outgoing</i>, com o sul global; Não há dados quantitativos para projetos e pesquisas em parcerias internacionais.
Colaboração e parcerias	<ul style="list-style-type: none"> Dar maior visibilidade das ações, pesquisas e resultados das parcerias internacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> Dar maior visibilidade das ações, pesquisas e resultados dessas parcerias internacionais.

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Este item pontuou, de modo mais geral os pontos fracos das universidades estudadas. Próximo item mostra seus pontos em comum.

5.7.3 Pontos em comum UFSC e UniKassel

Os pontos em comum da UFSC e UniKassel são:

- **Política institucional:** possuem sua missão focada na excelência acadêmica. Reconhecem que a demanda por internacionalização é diversificada, entre atores e setores.

- **Liderança administrativa:** centralizado no escritório de RI, descentralizada nos departamentos, contudo é democrática.

- **Programas acadêmicos e currículo:** escritório RI auxilia na burocracia com mobilidade. Oferta de diversos tipos de mobilidade, curso de idiomas e duplo diploma. Há

também, em ambas, as opções de estágios no exterior, além de poder estudar parte do doutorado e escrita da tese fora do país de origem. Ademais, ambas oferecem estudos temáticos sobre questões globais e nacionais – étnicos e culturais.

- **Práticas e políticas do corpo acadêmico e *staff***: Há políticas de incentivo para docentes e *staff* se internacionalizarem. Ambas não exigem a competência de serem internacionalizados, como pré-requisito para os trabalhadores serem contratados, contudo concordam que proficiência em algum idioma é uma vantagem. Reconhecem os benefícios que a internacionalização traz para toda comunidade universitária, o que reflete em novos(a): conhecimentos, habilidades e experiências. Reconhecem os riscos dos trabalhadores da universidade se internacionalizarem, tanto não regresso quanto segregação dos que não se internacionalizaram.

- **Mobilidade e serviços**: As universidades oferecem apoio e programas para pesquisadores em situação de risco ou vulnerabilidade. Ambas possuem acordos de cooperação internacional com diferentes hemisférios, além de projetos e pesquisas.

- **Colaboração e parcerias**: ambas possuem cooperação técnica e científica, com diversas áreas e países, entretanto há oportunidade de dar maior visibilidade nas ações, pesquisas e resultados dessas parcerias internacionais. Ambas as universidades oferecem atividades culturais; programas de apadrinhamento; e recepção, acolhimento e apoio à comunidade internacional.

Para uma melhor visualização e resumo dos pontos em comum das universidades estudadas, segue o quadro abaixo.

Quadro 22 – Pontos em Comum UFSC e UniKassel

PONTOS EM COMUM	UFSC e UniKassel
Política institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Missão focada na excelência acadêmica; • Reconhecem sua demanda de internacionalização é diversificada nos atores e setores.
Liderança administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Centralizada no escritório RI, descentralizada nos departamentos, democrática.
Programas acadêmicos e currículo	<ul style="list-style-type: none"> • Escritório RI auxilia na burocracia com a mobilidade; • Oferta de diversas opções de mobilidade, curso de idiomas e duplo diploma; • Oferta de estágios e doutorado no exterior; • Oferta de estudos temáticos sobre questões globais e nacionais.
Práticas e políticas do corpo docente e <i>staff</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de incentivo para docentes e <i>staff</i> se internacionalizarem; • Não possuem pré-requisitos em competências internacionais para contratação; • Consideram a proficiência em idiomas uma vantagem; • Benefícios: investimentos em pesquisas e novos conhecimentos; • Riscos: não regresso do pesquisador ao país de origem, e a segregação dos trabalhadores que não se internacionalizaram.

Mobilidade e serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Oferecem apoio e programas para pesquisadores em situação de risco ou vulnerabilidade; • Possuem acordos de cooperação internacional com diferentes hemisférios, além de pesquisas e projetos.
Colaboração e parcerias	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperação técnica e científica, diversas áreas e países, contudo não possuem ampla visibilidade dessas ações; • Oferta de atividades culturais; • Programas de apadrinhamento; • Recepção, acolhimento e apoio à comunidade internacional.

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Este item pontuou, de modo mais geral os pontos em comum das universidades estudadas. Próximo item mostra seus pontos discrepantes.

5.7.4 Pontos discrepantes UFSC e UniKassel

Os pontos discrepantes da UFSC e UniKassel são:

- **Política institucional:** UFSC possui editais governamentais brasileiros e políticas internas. O que difere dos editais e da política da UniKassel, a qual possui nos níveis local, nacional e regional (Europa). Outro ponto são os riscos, no caso da UFSC estão mais relacionados aos recursos financeiros escassos, que dependem e muito da disponibilização do governo federal. Por outro lado, a UniKassel possui riscos relacionados a situação política de alguns países vizinhos, como caso da guerra da Rússia e Ucrânia.

- **Liderança administrativa:** UFSC não possui comitê de internacionalização, somente grupo gestor de um edital de fomento (Capes-PrInt), gestão 2022-2026 na Sinter e métricas do PDI. Por outro lado, a UniKassel possui um Comitê Suplementar de Internacionalização, no qual todos os aspectos da internacionalização são discutidos e as decisões são tomadas na Presidência e no Senado da UniKassel. Mesmo com essa diferença, é possível verificar que, ambas conseguem efetuar a liderança interna das ações de internacionalização.

A avaliação na UFSC é feita internamente por relatórios, indiretamente pelos *rankings*, e internamente pelo teletrabalho, às vezes, cliente, já a UniKassel possui vários meios como: Avaliação Institucional, Ministério da Educação de Hesse, Serviço Alemão de Intercâmbio Acadêmico, outras organizações científicas, além de pesquisas estudantis ocasionais. São formas de avaliação diferentes, contudo o importante é atingir pessoas e contextos diversos, os dados informam isso.

- **Programas acadêmicos e currículo:** UFSC não oferta intercâmbio para estudo de idiomas, o que difere da UniKassel. Essa última oferta alguns programas diversificados como: *Summer Schools* (programa de curta duração no exterior) e viagens de estudos. A tradução do histórico escolar é recente e na UniKassel é uma realidade. A UniKassel oferece acomodação para estudantes internacionais, isso facilidade e proporciona uma integração na vida do estudante internacional.

- **Práticas e políticas do corpo acadêmico e staff:** UniKassel possui políticas de reconhecimento para quem recebe prêmios de pesquisas e bom posicionamento nos *rankings*. A UFSC precisa trabalhar nesse quesito, apesar de ela estar engessada na legislação do governo federal. A UniKassel encoraja a mobilidade internacional para todos os trabalhadores e oferece diversas opções de financiamento.

- **Mobilidade e serviços:** a mobilidade acontece na UFSC, porém na modalidade *incoming* é quase o mesmo número comparado com a UniKassel que possui metade da população acadêmica da UFSC. Por outro viés, a modalidade *outgoing* é, praticamente, cinco vezes menor que a UniKassel. Esse quesito merece destaque, nas ações a serem trabalhadas, com objetivo de aumentar os números. Principalmente na *outgoing*, devido ao menor poder aquisitivo ou opções de fomento para os estudantes brasileiros que desejam ir para outros países. Sendo a mobilidade um importante fator para internacionalização ocorrer.

A UniKassel está com foco para implementação da mobilidade ecológica.

Ambas possuem de 350 até 390 acordos internacionais, contudo a UniKassel possui somente 40 acordos a menos que a UFSC. Considerando que a comunidade acadêmica da UFSC é aproximadamente 50 mil e a UniKassel 25 mil, há uma lacuna expressiva a ser preenchida e alcançada pela UFSC. Ressalva para a qualidade versus quantidade, mais vale menos acordos operantes, do que mais acordos de maioria inoperante.

- **Colaboração e parcerias:** a UniKassel possuem um projeto, o Stube Hessen, da organização WUS¹⁰⁸. Esse projeto oferece eventos para estudantes internacionais, oriundos de países menos desenvolvidos, estimulando a interação internacional e o conhecimento nas ODS da Nações Unidas. A UFSC possui o Jornada da AUGM, evento que reúne estudantes das universidades participantes da América Latina, com objetivo de desenvolvimento de futuras pesquisas internacionais. O destaque aqui é para sua importância, enquanto projetos colaborativos, entretanto com contextos e objetivos diferentes.

¹⁰⁸ Ver nota 103.

A UFSC possui uma amplitude bem diversificada de acordos com diferentes países, em razão das pesquisas que ela desenvolve, outrossim, pelas oportunidades que um país de tamanha extensão territorial e com diversidade de recursos naturais oferece.

Para uma melhor visualização e resumo dos pontos discrepantes das universidades estudadas, segue o quadro abaixo.

Quadro 23 – Pontos Discrepantes UFSC e UniKassel

PONTOS DISCREPANTES	UFSC	UniKassel
Política institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Possui editais governamentais brasileiros; política interna e nacional. • Riscos – recursos financeiros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas governamentais ou não de nível local, nacional e regional (Europa); • Riscos – situação política de países vizinhos.
Liderança administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Não possui comitê de internacionalização; • Grupo gestor Capes-PrInt x Gestão Sinter 2022-2026 x métricas PDI; • Avaliações diversificadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Centralizada nos departamentos, democrática; • Há comitê de Suplementar de Internacionalização; • Avaliações diversificadas.
Programas acadêmicos e currículo	<ul style="list-style-type: none"> • Falta ofertar intercâmbio para estudo de idiomas; • Diversas opções de mobilidade e duplo diploma; • Recente tradução histórico escolar para o inglês. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intercâmbio para estudo de idiomas; • <i>Summer Schools</i> (programa de curta duração no exterior); • Viagens de estudos; • Histórico escolar em inglês.
Práticas e políticas do corpo docente e staff	<ul style="list-style-type: none"> • Não há reconhecimento para quem recebe prêmios em pesquisas ou consiga um bom ranqueamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio para docentes e staff se internacionalizarem, com diversas opções de financiamento; • Há políticas de reconhecimento para quem recebe prêmios em pesquisas ou consiga um bom ranqueamento.
Mobilidade e serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Há mobilidade <i>incoming</i> e <i>outgoing</i>, contudo o quantitativo é bem menor, quando comparado com o tamanho da comunidade universitária da UniKassel; • Ambas possuem diferença de 40 acordos internacionais, sendo que a comunidade da UFSC é o dobro da UniKassel. 	<ul style="list-style-type: none"> • A mobilidade <i>outgoing</i> é bem maior que a <i>incoming</i>, o que difere da UFSC. • Sua mobilidade possui tendência para o foco ecológico.
Colaboração e parcerias	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperação técnica e científica, diversas áreas e países; • Jornada (AUGM). 	<ul style="list-style-type: none"> • Stube Hessen (WUS).

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Este item pontuou, de modo mais geral os pontos discrepantes das universidades estudadas. Próximo item mostra o portfólio final para esta tese.

5.7.5 Portfólio final

Uma breve revisão para posterior apresentação do portfólio final. Se faz necessário retomar aqui, o modelo proposto no item 2.4 (Síntese e Marco Teórico), do quadro 10 (Construção da Junção dos Modelos de Internacionalização da Educação Superior), obtido sobre a união das semelhanças e dos diferenciais, de cada um dos modelos de internacionalização da educação superior: Estratégias Organizacionais e Programáticas de Knight (2004), e o *Comprehensive Internationalization* de Hudzki (2011) e ACE (2022). Este resultou no quadro 11 (Junção dos modelos estratégicos de internacionalização da educação superior), o qual foi aplicado como categoria de análise, para apresentação da análise dos resultados das entrevistas da UFSC, no Brasil e da UniKassel, na Alemanha.

Na sequência, o modelo genérico aqui proposto é considerado: modelo enxuto para internacionalização das IES. A ousadia e inovação aqui se refere ao verificar que, mesmo duas universidades de contextos diversos e distintos, podem ser comparadas por contraste, e ainda assim resultarem na elaboração de um modelo com um mínimo de ações estratégicas de internacionalização. Ambas possuem e que se pode dizer que internacionalização ocorre em um contexto geral. Analogamente, elas se inserem no requisito de serem internacionais e suas ações estratégicas servirem de exemplos para outras IES.

De acordo com a prática empírica, baseada nos roteiros de entrevistas e nas respostas obtidas, verificou-se a necessidade de suprimir alguns itens, os quais foram feitos à medida que os quadros foram apresentados, nas 6 áreas deste capítulo. Na sequência, ao deparar o quadro 11 do item 2.4 e comparar com os resultados apresentados nos itens anteriores, é possível apresentar abaixo as alterações necessárias, para a consequente finalização do modelo a ser proposto.

Ao partir do pressuposto que, cada item (equivalente a ações e estratégias), inerente a esses dois modelos referências no tema e na literatura, são itens que já foram mesclados, alterados e resumidos. Da mesma forma, segue a verificação após a triangulação de dados, na pesquisa empírica, que alguns itens: devem ser adicionados, outros retirados e remanejados. Assim, cada universidade possui esses requisitos mínimos e flexíveis, para ocorrer sua internacionalização, representados na sequência da construção do quadro 24. Sua legenda para leitura é: itens retirados estão tachados, itens adicionados foram sublinhados e itens remanejados estão com o número do item correspondente, na sequência, entre parênteses e em negrito.

Quadro 24 – Construção do modelo de portfólio final da tese

ÁREAS	DIFERENCIAL COMPREHENSIVE INTERNATIONALIZATION (CI)	DIFERENCIAL ESTRATÉGIAS		(CI) + (EO) e (EP)	SIGNIFICADOS CHAVES (quadro 3)
		ORGANIZACIONAIS (EO)	PROGRAMÁTICAS (EP)		
1) POLÍTICA INSTITUCIONAL (CI)	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Cultura e comunidade; (6).</u> - <u>Engajamento local, nacional e global, inclusivo e criativo (colaborações locais e comunitárias) (6).</u> 	GOVERNANÇA.		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Razão. ✓ Missão. - <u>Staff (4).</u> - <u>Políticas e reconhecimento (4).</u> - <u>Demanda.</u> - <u>Políticas governamentais e/ou agências de fomento.</u> - <u>Riscos.</u> 	<u>2, 5, 6 e 7</u>
2) LIDERANÇA ADMINISTRATIVA (CI)	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Liderança do diretor acadêmico até alta administração da instituição; (comitê).</u> - <u>Agilidade às mudanças na educação superior e no cenário global (retroalimentação e avaliação).</u> 	OPERAÇÕES <ul style="list-style-type: none"> - <u>Equilíbrio centralização e descentralização na gestão; (liderança).</u> - <u>Revisão de qualidade (avaliação).</u> 		<ul style="list-style-type: none"> - <u>Comunicação, ligação e coordenação. (Retroalimentação).</u> 	<u>3, 6 e 7</u>
3) PROGRAMAS ACADÊMICOS E CURRÍCULO (CI + EP)	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Bolsas de estudos; (intercâmbios e mobilidades).</u> - <u>Questões globais (injustiça, colonialismo); (estudos temáticos sobre questões globais e nacionais);</u> - <u>Tecnologia para comunicação, aprendizagem e interação; (apoio e programas contínuos para estudantes internacionais) (6).</u> 		PROGRAMAS ACADÊMICOS E ATIVIDADES EXTRA CURRÍCULO <ul style="list-style-type: none"> - <u>Trabalho/estudo exterior; (5).</u> - <u>Apoio e programas contínuos para estudantes internacionais.</u> ✓ Duplo diploma; - <u>Ligação entre programas acadêmicos;</u> 	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Currículo;</u> - <u>Línguas; (estudos de idiomas estrangeiros)</u> - <u>Estudos temáticos (racismo); grupos culturais e étnicos); (estudos temáticos sobre questões globais e nacionais)</u> - <u>Palestrantes convidados (presencial e virtual); treinamento intercultural (comunidade local). Parcerias com instituições, organizações, governos e comunidades no exterior. (6)</u> 	<u>1, 2 e 5</u>

			(acessibilidade inclusiva) (5).		
4) PRÁTICAS E POLÍTICAS DO CORPO DOCENTE E STAFF (CI)	<p>–Equidade institucional nas práticas de inclusão; (diretrizes de contratação).</p> <p>–Reconhecimento publicidade (prêmios); <u>Incentivar conexões local-global; (políticas de promoção, incentivos e recompensas).</u></p>	<p>RH</p> <p>–<u>Licenças para estudo; (políticas de promoção, incentivos e recompensas).</u></p>	<p>PESQUISA COLABORAÇÃO ACADÊMICA</p> <p>- <u>Desenvolvimento profissional do campus.</u></p>	<p>–Experiência internacional, (diretrizes de contratação).</p> <p>–<u>Políticas promoção, apoio trabalho externo; (políticas de promoção, incentivos e recompensas).</u></p> <p>- <u>Mobilidade de docentes e staff.</u></p> <p>- <u>Benefícios.</u></p> <p>- <u>Riscos.</u></p>	4 e 7
5) MOBILIDADE ESTUDANTIL E SERVIÇOS (CI + EO)	<p>✓ Acessibilidade inclusiva;</p> <p>–<u>Mobilidade presencial e virtual (alunos, professores, staff); - Especial atenção à sustentabilidade ambiental e aos impactos sociais, econômicos e culturais da mobilidade fora do campus; (apoio e programas contínuos para estudantes internacionais)</u></p>	<p>SERVIÇOS</p> <p>–<u>Acomodação para estudantes, tecnologia, BU, RU, outros; (Intercâmbios e mobilidades) (3).</u></p> <p>–<u>Serviços de apoio estudantil, programas de orientação, conselheiros, treinamento intercultural, conselhos sobre vistos. (Colaborações locais e comunitárias) (6) e (Intercâmbios e mobilidades) (3).</u></p>		<p>–<u>Ajuda financeira; apoio unidades de serviços. Pesquisa, artigos, trabalhos, projetos, conferências e seminários elaborados em conjunto internacionalmente. (Pesquisa, artigos, trabalhos, projetos, conferências e seminários elaborados em conjunto internacionalmente).</u></p>	1, 2 e 4
6) COLABORAÇÃO E PARCERIAS (CI + EP)	<p>–<u>Relacionamentos exigem planos de comunicação de longa distância; (Parcerias com instituições, organizações, governos e comunidades no exterior).</u></p> <p>–<u>Escritórios assuntos globais. (Colaborações locais e comunitárias).</u></p>		<p>PESQUISA E COLABORAÇÃO ACADÊMICA E RELAÇÕES EXTERIORES</p> <p>–<u>Programas não comerciais; (Colaborações locais e comunitárias).</u></p>	<p><u>Parcerias na comunidade, grupos de organizações não governo ou do setor público/privado; (Colaborações locais e comunitárias).</u></p> <p>–<u>Serviço comunitário e projetos de trabalho intercultural. Vínculos, parcerias internacionais e redes; (Colaborações locais e comunitárias) e (Parcerias com instituições, organizações, governos e comunidades no exterior).</u></p>	1, 3, 4 e 5

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Após as alterações do quadro 24, foi extraído os mínimos itens necessários para compor cada uma das seis áreas. Essas áreas já haviam sido combinadas, pelos dois modelos estratégicos de internacionalização mencionados. Contudo, após as entrevistas e conforme a apresentação das análises de resultados, os componentes de cada área foram modificados e agora apresentados neste novo formato. Cada ação e estratégia possuem um conjunto de ampla mensuração, que aqui a partir do capítulo 5 foi trazido a título de exemplificação e exposição. Os itens não são taxativos e sim requisitos mínimos verificados em ambas as universidades. Segue o quadro 25, seus componentes foram agrupados, para facilitar a visualização das ações de internacionalização, e no modelo geral do portfólio final.

Quadro 25 – Modelo Central de internacionalização para IES

ÁREAS	MODELO GERAL PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR	SIGNIFICADOS CHAVES (quadro 3)
1) POLÍTICA INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Razão. ✓ Missão. ✓ Demanda. ✓ Políticas governamentais e/ou agências de fomento. ✓ Riscos. 	2, 5, 6 e 7
2) LIDERANÇA ADMINISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderança. ✓ Comitê. ✓ Retroalimentação. ✓ Avaliação. 	3, 6 e 7
3) PROGRAMAS ACADÊMICOS E CURRÍCULO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Intercâmbios e mobilidades (serviços de recepção e acolhimento dos estudantes internacionais). ✓ Estudos de idiomas estrangeiros. ✓ Duplo diploma. ✓ Estudos temáticos sobre questões globais e nacionais. 	1, 2 e 5
4) PRÁTICAS E POLÍTICAS DO CORPO DOCENTE E STAFF	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Políticas de promoção, incentivos e recompensas. ✓ Diretrizes de contratação. ✓ Mobilidade de docentes e <i>staff</i>. ✓ Desenvolvimento profissional no campus. ✓ Benefícios. ✓ Riscos. 	4 e 7
5) MOBILIDADE ESTUDANTIL E SERVIÇOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acessibilidade inclusiva. ✓ Apoio e programas contínuos para estudantes internacionais. ✓ Pesquisa, artigos, trabalhos, projetos, conferências e seminários elaborados em conjunto internacionalmente. 	1, 2 e 4
6) COLABORAÇÃO E PARCERIAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Parcerias com instituições, organizações, governos e comunidades no exterior. ✓ Colaborações locais e comunitárias (atividades culturais, apoio psicológico e pedagógico). 	1, 3, 4 e 5

Fonte: elaborado pela autora (2024).

O portfólio apresentado pontua cada item separado entre as seis áreas, cada item corresponde a um conjunto de ações estratégicas que compõe o processo de internacionalização de cada universidade.

O que se pode observar é que na primeira área, a da política institucional, as universidades estudadas sabem sua razão, sabem o porquê devem se internacionalizar e o que a internacionalização significa para ela. Em relação a missão, elas sabem o que desejam obter ao se tornarem internacionais, assim como elas identificam sua demanda. Isso significa que tornar-se internacional não é só uma questão de inserção global, mas também atender a demanda, a qual faz parte da comunidade universitária. Ambas possuem editais de fomento, o que é imprescindível para a internacionalização acontecer.

As universidades reconhecem os riscos do processo, principalmente, porque foge do controle de ambas. Foi citado pela UniKassel a recente guerra da Ucrânia e Rússia, e que geograficamente é muito próxima da Alemanha, isso afetou a Europa como um todo, e diversas países tomaram suas medidas políticas. Em suma, a internacionalização das universidades europeias foi afetada, na UniKassel foi possível verificar a inserção de medidas no auxílio aos estudantes ucranianos. Assim a internacionalização vai se ajustando e adequando, conforme as situações globais se apresentam.

As universidades em geral são afetadas pela falta de recursos financeiros, o que impede a maioria das ações de acontecerem. A UFSC também se preocupa com esse risco, contudo é possível ver que muitas ações ocorrem continuamente. Apesar que o grande impulso vem de editais de fomento do governo federal, estes afetam as universidades federais brasileiras como um todo. Ao observar isso, uma medida protetiva seria buscar editais para a internacionalização ocorrer de modo local e regional.

A segunda área, a liderança administrativa, ambas universidades trazem algumas estruturas centralizadas, outras descentralizadas, todas são retroalimentadas e que faz com que o processo das ações de internacionalização aconteça em um círculo virtuoso, democrático e por todas as suas unidades. Certamente, a avaliação da comunidade universitária auxilia na liderança e tomada de decisões. Essa tarefa é complexa, ambas as universidades podem trabalhar nesse aspecto, e colher resultados que ajudam no processo.

A terceira área, programas acadêmicos e currículos, traz uma gama de oferta de serviços, programas, projetos, entre outros. Nessa área as universidades oferecem várias opções, inclusive projetos e programas sobre as questões atuais de nível globais e nacionais. Um ponto relevante têm sido, elas oferecerem várias opções de programas para

internacionalizar o currículo. Contudo, a UniKassel possui mais fonte diversificada de fomento para respaldar essas ofertas, o que faz com que possua um conjunto maior de opções na mobilidade, além de atingir um quantitativo na comunidade universitária maior do que a UFSC, quando se compara o tamanho das comunidades.

A quarta área, práticas e políticas do corpo docente e *staff*, pode inferir que é algo a melhorar em ambas as universidades. Primeiramente, a UniKassel não forneceu ou não possui dados da mobilidade dos docentes e *staff*, conclui-se que mesmo ela informando que acontece e que incentivam, não é possível afirmar a frequência e paridade entre as classes de trabalhadores. Fato dela se situar na Europa, depreende-se que há uma viabilidade maior de recursos.

Outro fato é que boa parte da população fala inglês, isso facilita a obtenção de bolsas e participação em editais. Esses dois pontos, tanto a viabilidade de recursos e a proficiência no inglês, dificulta a oferta para os trabalhadores da UFSC. Ademais, conforme informado há a questão da falta de clareza e utilidade da mobilidade para o *staff*. Corroborando na questão das diretrizes de contratação, de ambas as universidades não exigir a proficiência, ou mesmo experiência internacional. Indubitavelmente, as universidades devem enfatizar em sua política a importância de docentes e *staff* construírem competências interculturais e incorporar perspectivas globais no ensino, pesquisa e serviços.

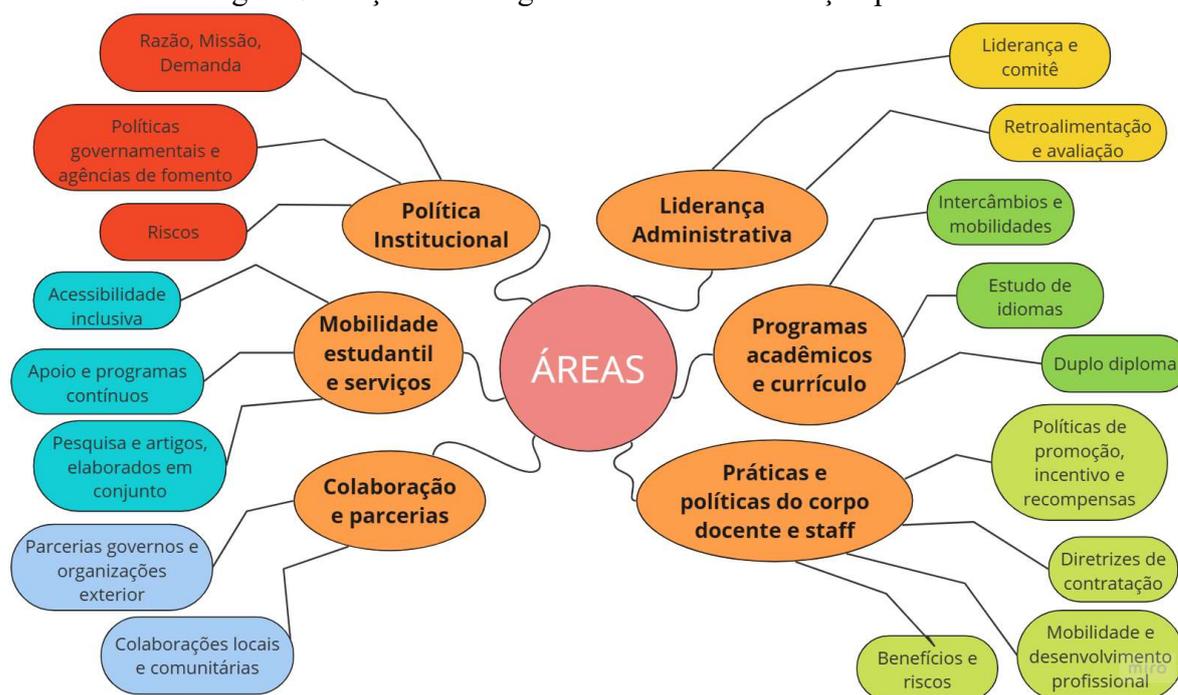
A quinta área, mobilidades e serviços, oferecem mobilidades *incoming*, *outgoing* e virtual. Há diversos programas com vários países, há estágios e pesquisas em conjunto internacionalmente, além dos acordos de cooperação. A UFSC precisa trabalhar melhor seu quantitativo de ofertas, a comunidade acadêmica precisa saber e se interessar pelas possibilidades, só assim ela irá se empenhar para ter os requisitos em participar. A UniKassel pode estabelecer mais parcerias com os países do sul global e a UFSC aumentar o quantitativo de acordos e assim irá aumentar sua colaboração em pesquisas.

A sexta e última área, as colaborações e parcerias, as universidades promovem atividades culturais, programas de apadrinhamentos e outros programas para a interação da comunidade internacional. O que se pode melhorar em ambas as universidades é o engajamento inclusivo e intercultural, trabalhando em colaboração com as unidades administrativas e acadêmicas, para projetar iniciativas de pesquisa, ensino e serviços que apoiem diversos professores, funcionários e alunos ao comunicar os sucessos da internacionalização interna e externamente. O escritório internacional deve ser referência da colaboração com aqueles que realizam diversidade, equidade e inclusão iniciativas. Em

resumo, a colaboração de todos pode trazer o progresso do aluno, engajamento cívico, desenvolvimento de carreira, mais matrículas, gestão de sucesso, finanças compartilhadas, relações com a comunidade e ex-alunos, e progresso das ações estratégicas de internacionalização para educação superior.

Segue a figura 7, a qual ilustra as ações estratégicas de internacionalização para universidades, de forma sucinta e conforme modelo central debatido até este momento.

Figura 7 – Ações estratégicas de internacionalização para IES



Fonte: elaborado pela autora (2024).

O capítulo 5 finaliza com a apresentação da figura com suas 6 áreas e respectivas ações. Essas ações foram exaustivamente debatidas ao longo dos 6 itens anteriores e apresentado a análise de resultados. A justificativa de trazer o modelo proposto se alinha com o que há de mais atual, para que haja viabilidade na aplicação prática, dos conceitos aqui propostos para as IES públicas. Cada um molda suas ações conforme sua realidade, o modelo aqui proposto serve para cada universidade adaptar-se conforme suas condições.

Segue o capítulo 6 com as considerações finais para esta tese.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cada vez mais a internacionalização da educação superior é vista como um processo de desenvolvimento da integração internacional, intercultural e global, sobre os objetivos do tripé universitário – ensino, pesquisa e extensão, e serviços que as universidades oferecem. As universidades possuem oportunidade de transportar dimensões, aspectos e atividades internacionais para as suas áreas e tarefas centrais, e para ter uma influência internacional. Por meio da integração na comunidade de conhecimento internacional, da sua participação no intercâmbio global de conhecimento e a promoção do diálogo intercultural, assim torna-se atrativa e reconhecida no meio universitário.

Os principais autores referenciados nesta tese trazem que a internacionalização não é só mobilidade, assim como, órgãos de referência mundial como Unesco, que atua nas políticas sociais, especialmente na educação, trazem um conjunto de ações para a internacionalização ocorrer.

Nesse sentido, a internacionalização de cada universidade possui seu respectivo modelo e políticas de gerenciamento, com ações prioritárias e estratégicas adotadas para a internacionalização. De acordo com cada contexto local, regional e nacional localizado. Com intuito de aumentar a visibilidade e competitividade do conhecimento produzido internamente. Inevitavelmente, há a expansão para o cenário internacional e através da pesquisa e suas trocas, instituições de ensino superior do mundo todo cada vez mais, se voltam para a internacionalização.

A questão de pesquisa trazida nesta tese, foi verificar quais requisitos dos modelos estratégicos organizacionais e programáticos, e do *comprehensive internationalization*, as duas universidades estudadas, a UFSC no Brasil e a UniKassel na Alemanha, atendem. Com base na metodologia utilizada e na literatura disponibilizada, a pesquisa atingiu o objetivo geral proposto, apoiado por revisão da literatura e os dados encontrados na investigação direta e triangular das duas instituições.

Nesta perspectiva, preservados os limites definidos pelo recorte da pesquisa no tempo e espaço, percebe-se algumas contribuições em relação à comparação de políticas e práticas, relacionadas as duas universidades estudadas. O propósito desta pesquisa, a qual não é ser taxativa, em relação aos requisitos mínimos, para uma universidade se tornar internacional. Entretanto, esta tese se limitou em mostrar que, mesmo duas universidades de contextos diferentes, na metodologia de comparação por contraste, possibilitaram aqui, trazer suas ações

e estratégias de internacionalização. Ao apresentar um modelo enxuto, sintetizado no que julgou ser procedente, quicá servir de guia para diversas IES se espelharem ao se internacionalizarem.

Em conclusão, como o autor Teichler (2023a) enfatiza, que o elevado nível de internacionalidade da educação superior, só poderia ser medido, com sucesso, por uma vasta gama de critérios – como; cooperação internacional na pesquisa, impulsão curricular internacional dos programas de estudo (por exemplo, internacionalização em casa), atividades para reforçar a compreensão internacional, entre outros. Em geral, foi o que esta tese buscou trazer, vários critérios internacionais que ocorrem, mas de uma forma resumida.

6.1 REALIZAÇÃO DO OBJETIVO DA PESQUISA

O termo “internacionalização abrangente” é usado para descrever esforços para integrar estrategicamente características internacionais, interculturais e globais nos valores, processos e resultados do ensino superior (Hudzik, 2015). Nesta tese é usado o termo em inglês *comprehensive internationalization*, para não arriscar em perder o real significado ao se traduzir. Destarte, esta tese implica em tratar analogamente sobre a ação internacional.

No capítulo um foi feita a introdução, começando com a contextualização e problematização. Seguido da questão norteadora e seus objetivos geral e específicos. Na sequência da justificativa e originalidade do estudo, por meio do demonstrativo do estado do conhecimento. Finaliza com a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo resgatou o referencial teórico da internacionalização da educação superior. O primeiro item traz os sete significados chaves da internacionalização, os quais serviram de base para os modelos adotados. O segundo item, deste capítulo, trouxe conceitos da inserção da internacionalização no Brasil e Alemanha, culminando no primeiro objetivo específico. Em relação, ao primeiro objetivo do presente estudo foi possível concluir que no Brasil, não há uma política clara de internacionalização pelo governo federal. Enquanto, na Alemanha a política pública de internacionalização já está consolidada. O Brasil possui o edital Capes-PrInt para pós-graduação vigente até 2024, e um edital de grande impulso para internacionalização foi o CsF para graduação e ele finalizou em 2014. Pode-se depreender que editais impulsiona, mas não efetiva uma política em si. Já a Alemanha possui a organização DAAD, que desde 1925 proporciona a cooperação internacional.

O terceiro item apresenta os modelos estratégicos da ciência da Administração e depois da Internacionalização da Educação Superior. O quarto item finaliza ao apresentar a síntese e marco teórico para esta tese. Todos os modelos utilizados, para a apresentação e análise de resultados, são aqui esmiuçados. Desde os referenciais teóricos até a construção dos modelos que auxiliam na pesquisa empírica desta pesquisa.

O capítulo três focaliza o estudo dos procedimentos metodológicos. Traz-se as definições metodológicas, as fases da pesquisa – desde o levantamento teórico até as entrevistas semiestruturadas – informa também a aprovação no Comitê de Ética. Seguido da estrutura de análise, pela junção dos modelos teóricos e estratégicos da internacionalização da educação superior, finaliza com o tratamento e análise de dados por conteúdo.

No capítulo quatro foram apresentadas características da contextualização dos resultados. Assim como, os dados dos estudos de casos de cada universidade, seus históricos, estruturas e como foram feitas as coletas de dados. Dessa forma, o segundo objetivo específico, definido por investigar as estratégias do processo de internacionalização, foi atingido e serviu de sustentação para seguir na investigação dos próximos objetivos específicos.

O quinto e penúltimo capítulo, trouxe a análise dos resultados obtidos com a investigação nas universidades estudadas, por meio de entrevistas com roteiro baseado nas informações, do modelo apresentado no marco teórico. Com o fim de atingir o terceiro objetivo específico, ao analisar as ações do processo de internacionalização das universidades estudadas, descritos nos itens de um até seis. O sétimo item deste capítulo trouxe proposição para internacionalização, assim concretiza o quarto e último objetivo final desta tese, definido pela proposição de um portfólio do modelo de ações de estratégias de internacionalização. Por fim, em relação ao quarto e último objetivo específico, foi possível entregar um modelo com portfólio enxuto e reduzido, o qual mostra seis áreas composta de itens mínimos, alinhados com os atuais moldes dos modelos de internacionalização e com algumas das ODS, principalmente de educação, da ONU.

Quanto ao objetivo geral dessa tese, que é analisar as estratégias de internacionalização das universidades estudadas – UFSC e UniKassel – foi concluída pela utilização dos modelos estratégicos. Conclui-se que as universidades possuem a maioria dos itens estratégicos mencionados em ambos os modelos, alguns são mais evidentes, outros menos ativos, há pontos de melhorias e as discussões propostas para esta pesquisa foram entregues.

Embora as evidências empíricas mostrem que as ações estratégicas de internacionalização ocorrem, com base na observação como aluna e pesquisadora, o estudo comprovou que existe espaço para melhorar, destaque que as universidades estão atentas e buscam trabalhar nas melhorias.

6.2 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS

O estudo almejou corroborar e identificar a situação atual de internacionalização de ambas as universidades de maneira parcial, uma vez que a literatura dispõe de modelos que pode complementar esse mapeamento. Os modelos utilizados foram um facilitador das análises das ações que favorecem as decisões e implantações das políticas – razão e missão, gestão, programas, práticas para docentes e *staff*, mobilidades e serviços, colaboração e parcerias das instituições.

Para generalizar que a pesquisa foi feita em quatro anos, com determinação de perseguir e responder aos objetivos específicos. Todavia, no percurso há conhecimento gerado e a intenção também é de proporcionar contribuições acadêmicas. De fato, no desenrolar do curso, foram diversas participações oratórias em congressos – nacionais e internacionais – sem contar os virtuais, principalmente pelo fato de a trajetória doutoral ter iniciado pouco antes da Pandemia Covid-19. Houve também entrevista presencial na Unesco, com sede em Paris, na *International Association of Universities* (IAU). Além de algumas exposições, referente a pesquisa doutoral desenvolvida. Ademais, alguns artigos e pesquisas publicadas nacional e internacionalmente. Acredito essa serem algumas contribuições acadêmicas, fruto das pesquisas necessárias para a construção de todo o arcabouço teórico e empírico desta tese.

Provavelmente, a maior contribuição acadêmica deste estudo seja, a demonstração de que, mesmo universidades de contextos totalmente diferentes, sendo representadas aqui pela UFSC no Brasil e UniKassel na Alemanha, possuem ações estratégicas de internacionalização similares - tanto na sua estrutura, quanto na sua oferta - independente do quantitativo. Em virtude deste fato, a investigação proporcionou elaborar um modelo enxuto, mas flexível e genérico em seus itens, que atenda as universidades que pretendam se tornar internacionais e obter um conjunto de ações de internacionalização.

6.3 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

A internacionalização é vista como um processo contínuo. Entretanto, para que esse processo tenha sucesso progressivo, é preciso que todas as partes envolvidas estejam em sintonia e, segundo os dados obtidos com a pesquisa, a internacionalização é foco e interesse dos principais componentes do processo.

Diante desse contexto, ficam claras as necessidades expostas pelos entrevistados sobre a consolidação e desenvolvimento de políticas e estratégias organizacionais e programáticas concisas, articuladas como visão de um todo da universidade.

No debate existente acerca do significado de “internacionalização de IES”, o termo é definido, muitas vezes, como um conjunto de atividades, tais como mobilidade *incoming* e *outgoing*, oferta de idiomas, entre outros. Mas é interessante notar que, alguns entrevistados entendem a internacionalização como um processo e algo dinâmico, que ainda não atingiu o seu fim. Outrossim, a literatura entende a internacionalização como resposta das IES ao contexto internacional determinado pela globalização.

O processo de internacionalização envolve as políticas institucionalizadas que são entendidas como missão e razão das IES se tornarem internacionais, incluindo suas lideranças e gestões relacionadas em trazer essa dimensão internacional para a comunidade universitária. Neste sentido, em termos de política de internacionalização, a UFSC apresenta formalmente uma declaração que seja do conhecimento dos entrevistados neste estudo, contudo eles possuem políticas diferentes. Apesar da inexistência de uma política forma e única que integre todas as ações, nota-se uma forte conscientização de se tornar internacional e continuar a ofertar acordos, atividades interculturais, colaborações, estudos de idiomas e estudos temáticos, mobilidades, parcerias, pesquisas, programas, e demais ações. Destarte, a UniKassel deseja manter suas ofertas e melhorar outras, para citar como exemplo, a mobilidade com foco ecológico e apoio aos estudantes refugiados. Ambas concordam que o objetivo em se internacionalizar é obter excelência acadêmica.

Espera-se, com este estudo, fornecer indicadores para um portfólio parcial de ações e estratégias para uma universidade se internacionalizar. Dito parcial devido à pluralidade das ações necessárias a realização do processo como um todo. Ao definir estratégias institucionais para a internacionalização ocorrer, cada universidade pode definir um modelo de internacionalização que seja mais adequado e conveniente, de acordo com sua estrutura, estágio e recursos em geral. O portfólio final apresentado aqui possa servir de ferramenta prática, para a implementação e monitoramento das estratégias do processo de internacionalização para diferentes universidades. Em síntese, independente do contexto

geográfico, econômico, político, entre outros fatores, há ações e estratégias mínimas necessárias que esta tese explorou e sintetizou, no que julgou ser contributiva.

6.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A pesquisa desta tese apresenta limitações quanto à abordagem de estudo de caso, uma vez que esta metodologia não traz uma generalização científica. Entretanto, o estudo de caso apresentado buscou estudar um contexto específico, evidenciando uma amplitude pouco explorada, em termos nacional, internacional e global.

A revisão bibliográfica mostrou que não havia uma comparação por contraste, ressalva e evidência se faz para a essa proposição metodológica complexa. A justificativa é devida mediante os contextos diversos, o qual abrange o universo que permeia uma universidade situada na América do Sul e outra na Europa. Nesse sentido, a proposição se limitou a informar comparação, mas sem ser comparação propriamente dita. Portanto, optou-se pelo estudo de caso e a limitação se deu por pormenorizar cada dado estudado.

Ademais, outra limitação se refere a pesquisa de campo, a qual poderia ter tido mais fontes de dados – mais entrevistas com representantes similares aos entrevistados da UFSC, nos cargos representantes das pró-reitorias, por exemplo. Foi efetuada diversas tentativas na universidade entrevistada UniKassel, inclusive nos anos de 2022 e 2023. Contudo, a dificuldade encontrada foi em conseguir agendar a entrevista presencial, com um professor representante da área de pesquisa. Ademais, o motivo alegado para não haver novas tentativas, foi que a principal fonte de informação sobre internacionalização já havia sido entrevistada.

No geral, a pesquisa de campo foi realizada com sucesso. A recepção e vivência na universidade de Kassel foram imprescindíveis para a pesquisa de campo ocorrer. O professor Dr. Georg Krücken e Dr. Dr. Ulrich Teichler, não só oportunizaram o efetivo ingresso na UniKassel, como facilitaram a pesquisa de campo, por meio de contatos e todo o aparato necessário. Ademais, foi disponibilizado no Incher, estrutura tecnológica e física para a pesquisa. O contato com pesquisadores internacionais do instituto, proporcionaram trocas acadêmicas. Além de participação em seminários, colóquios, *brown-bags*, *workshops*, entre outros.

Outro ponto a ser enfatizado aqui é a questão de a tese, não ter sido feita na língua inglesa. Isso limitou os convites para as bancas, os quais poderiam ter sido feitos aos professores e orientadores do doutorado sanduíche, na UniKassel. Ademais, a escrita da tese

em inglês possibilitaria a facilidade nas posteriores publicações de artigos científicos em revistas internacionais (*scientific journals*).

Quanto aos limites da tese, enfatiza-se que as análises e os resultados aqui dispostos dizem respeito aos contextos específicos da UFSC e UniKassel no período de 2021 até 2024. Os resultados relativos são potenciais para a semelhança entre as ações estratégicas que elas possuem e que confluem com os modelos apresentados.

6.5 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

As recomendações para pesquisas futuras envolvem a possibilidade de comparar o processo de internacionalização com um quantitativo maior de universidades brasileiras e universidades estrangeiras. Essas IES podem ter parâmetros parecidos, como em instituições privadas. Ou até mesmo, com as quais cada instituição possuía convênios; ambas com processo de internacionalização avançado, buscando uma melhoria contínua de seus processos. O ideal seria estabelecer um parâmetro e amplificar o quantitativo.

Este estudo não esgota as possibilidades de identificação de melhorias e adequação necessárias para sua metodologia, seus modelos estratégicos, suas pesquisas de campos, seu quantitativo de coletas, suas análises de conteúdos, seus padrões de referências, suas revisões literárias, entre outros.

Diante do esforço em se fazer pesquisa, não há limites para melhorias e sim agregar conhecimento.

6.6 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISADORA

Eu, na condição de estudante, comecei a trajetória no mês de março, quando houve a Pandemia Covid-19. E toda a trajetória universitária mudou, disciplinas se adaptaram para *online* e calendário acadêmico se estendeu. Os professores UFSC foram atenciosos e flexíveis, o aprendizado todo rendeu uma rica trajetória, além de trabalhos publicados e apresentados em conferências. Aos poucos tudo foi se adaptando e eu participei do edital de bolsa do doutorado sanduíche da Capes (PDSE). Contudo, para conseguir a carta convite de um professor no exterior não foi tarefa fácil, as universidades estarem parcialmente fechadas devido a Pandemia.

Os professores Drs. Teichler e Krücken aceitaram meu pedido, ressalva para as fronteiras da Alemanha que estavam fechadas. Assim que abriram eu consegui agilizar o necessário para embarcar nesse sonho profissional e pessoal. Antes de chegar na Alemanha, em outubro de 2022, eu parei em Paris para entrevistar o responsável por internacionalização da educação superior pela Unesco e gerente da IAU, o Giorgio Marinoni.

Ao chegar em Kassel, na Alemanha, já era novembro e eu morei em um apartamento dentro da universidade e do lado do Incher (Centro Internacional de Estudos da Educação Superior). As atividades, apresentações e receptividade foram gradativas e maravilhosas. A UniKassel possui uma estrutura fantástica para os estudantes, tanto nacionais quanto internacionais.

O pessoal do escritório internacional da UniKassel me ajudou muito com toda a burocracia de instalação e permanência. Assim como fui agraciada pelo programa de apadrinhamento (*buddy program*) com uma amiga e nos consideramos irmãs. Ela é refugiada da Síria e por isso aprendi muito com suas histórias, além de ter presenciado o acolhimento dos ucranianos pela Alemanha. Dessa forma, eu decidi entrevistar o Prof. Teichler sobre refugiados e apresentei o resultado em um congresso na Alemanha. Demais trabalhos foram realizados e apresentados em conferências durante minha estadia na Europa.

O aprendizado e trocas internacionais tem valor incomensurável, sou muito grata por tudo que vivenciei, aprendi e pela oportunidade de ter realizado esta pesquisa com todos os atores envolvidos. Isso me motiva a entregar este trabalho, poder de alguma forma fortalecer e dar visibilidade ao que a internacionalização proporciona à comunidade universitária e além.

Como estudante nacional da UFSC, eu percebo que as ações são similares com a de um estudante internacional na UniKassel. Mesmo com menos recursos financeiros, a UFSC consegue atender as ações de internacionalização. Como exemplo eu posso citar o estudo de línguas, eu tive oportunidade de fazer diferentes línguas em ambas as universidades.

Ao realizar a pesquisa na UFSC, ela me fez ter mais orgulho ainda do meu país, de tanta pesquisa e ações que estão sendo feitas. Orgulho de termos chegado até aqui, sim ainda temos muito o que aprender com os países desenvolvidos, contudo vejo e confio que estamos no caminho. E que mais e mais pesquisas sejam apoiadas e feitas, esse é o meu desejo para todos que acreditam na ciência e neste país.

REFERÊNCIAS

- AERDEN, A. (2014). A guide to assessing the quality of internationalization. The Hague: ECA. American Council on Education. (2013). CIGE model for comprehensive internationalization. Disponível: <http://www.acenet.edu/news-room/Pages/CIGE-Model-for-Comprehensive-Internationalization.aspx>> Acesso em: 28 mai 2022.
- ACE. Acenet.edu. 2022. **Comprehensive Internationalization Framework**. [online] Disponível: <<https://www.acenet.edu/Research-Insights/Pages/Internationalization/CIGE-Model-for-Comprehensive-Internationalization.aspx>> Acesso em: 28 Mai 2022.
- ADMASU, E; DESTA, A. Internationalization of Higher Education System in Ethiopia: A Review of Education Policies and Strategies. **Agathos**, v. 12, n. 1, p. 139-156, 2021.
- ALTBACH, P. G. Globalization, and the university: myths and realities in an unequal world. **Tertiary Education and Management**, Boston, Estados Unidos, v. 10, n. 1, p. 3-25, 2004.
- ALTBACH, P. G., DE WIT, H. (2015). Internationalization and global tension: Lessons from history. **Journal of Studies in International Education**, 19, 4-10. Disponível: Internationalization and Global Tension: Lessons From History - Philip G. Altbach, Hans de Wit, 2015 (sagepub.com) Acesso em: 28 fev 2022.
- ALTBACH, P. G.; KNIGHT, J. The internationalization of higher education: Motivations and realities. **Journal of studies in international education**, v. 11, n. 3-4, p. 290-305, 2007.
- ALTBACH, P., DE WIT, H. (2020). COVID-19: The Internationalization Revolution That Isn't. **International Higher Education**, (102), 16-18. Disponível: <https://ejournals.bc.edu/index.php/ihe/article/view/14603>. Acesso em: 28 fev 2022.
- ALTINAY, F. *et al.* An Evaluation of Strategies and Policies in Higher Education Management in Internationalization Process: New Pedagogy. **Romanian Journal for Multidimensional Education/Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala**, v. 11, n. 4, 2019.
- ANDIFES ISF **Andifes**. Disponível em: <https://www.andifes.org.br/institucional/redeisf/> Acesso: 01 maio 2024.
- ANTUNES, M. G. *et al.* The Role of TQM, innovation and internationalization strategies on the financial sustainability of higher education institutions (HEIS). In: **11th International Conference of Education, Research and Innovation**. IATED Academy, 2018. p. 9778-9787.
- ARUM, S.; VAN DE WATER, J. A. C. K. The need for a definition of international education. **AUTHOR Klasek, Charles B., Ed.; And Others TITLE Bridges to the Future: Strategies for Internationalizing Higher Education**. INSTITUTION Association of International Education Administrators, Carbondale, IL., p. 191, 1992.

AVEIRO, T. M. M. O Papel da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) Na Cooperação Brasileira Para O Desenvolvimento Internacional (COBRADI). **Conjuntura Austral**, v. 6, n. 27-28, p. 76-92, 2015.

AUDET, M.; DÉRY, R. La science réfléchi. Quelques empreintes de l'épistémologie des sciences de l'administration. **Anthropologie et sociétés**, v. 20, n. 1, p. 103-123, 1996.

BABBIE, E. R. **The practice of social research**. Cengage learning, 2020.

BARDIN, L. Análise de conteúdo (1977). **Lisboa (Portugal): Edições**, v. 70, 2010.

BEDENLIER, S.; KONDAKCI, Y.; ZAWACKI-RICHTER, O. Two decades of research into the internationalization of higher education: Major themes in the Journal of Studies in International Education (1997-2016). **Journal of Studies in International Education**, v. 22, n. 2, p. 108–135, 2018.

BEELEN, J; JONES, E. Redefining internationalization at home. In: CURAI, L; MATEI, R; PRICOPIE; J. SALMI; SCOTT P. (Ed.). **The European higher education area: between critical reflections and future policies**. Dordrecht: Springer, 2015, p. 59-72., p. 67-80.

BORGES RAMOS DE CARVALHO, S., MORTARI MACHADO, A., DA SILVA FERREIRA, K. (2024). Internationalization on Focus: Analysis of the Actions Developed by UFSC (2015–2019). IntechOpen. doi: 10.5772/intechopen.113772

BRASIL. **Decreto 5773 de 9 de maio de 2006**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm>. Acesso em 28 fev. 2022.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE (MS). CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE; BRASIL. Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. **Diário Oficial da União**, 2013.

BRASIL. Ministério da Educação/Capes. **Relatório da Comissão de Acompanhamento do PNPG 2011-2020**. Brasília, DF: Coordenação de Comunicação Social da Capes, 2013. Disponível em: <<https://www.capes.gov.br/images/stories/download/relatorios/231117-Relatorio-PNPG-Final-2016-CS.pdf>>. Acesso em 11 jan. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm>. Acesso em: 30 jan. 2022.

BRYMAN, A. **Introduction to Quantity and Quality in Social Research**. 1988.

BUCKLEY, W. **A sociologia e a moderna teoria dos sistemas**. Cultrix/USP, 1967.

CAPES, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Programa disponibiliza R\$ 300 milhões para apoio a projetos de internacionalização**. 2017.

Disponível: <https://capes.gov.br/sala-de-imprensa/noticias/8630-programa-disponibiliza-r-300-milhoes-para-apoio-a-projetos-de-internacionalizacao> Acesso em: 19 nov. 2021

CAPES, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Reunião aborda estratégias de excelência para universidades.** 2017a. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/sala-de-imprensa/noticias/8636-reuniao-aborda-estrategias-de-excelencia-para-universidades>>. Acesso em 28 nov. 2021.

CAPES, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Base de dados Web of Science.** 2018. Disponível: https://www.periodicos.capes.gov.br/?option=com_pcollection&mn=70&smn=79&cid=81. Acessado em: 10 fev. 2022.

CAPES, Portaria N.127. Programa de Apoio ao Processo de Internacionalização das Instituições de Ensino e Pesquisa Brasileiras – **PAPRI**, 2022, disponível em: <https://abmes.org.br/legislacoes/detalhe/4012/portaria-capes-n-127> Acesso em 3 de Ago 2022.

CARDOSO, F. H.; FALETTO, E. Dependência e desenvolvimento na América Latina. In: BIELCHOWSKY, R. (org.). **Cinquenta anos de pensamento na CEPAL.** Rio de Janeiro: Record, 2000, p 497-519.

CARVALHO, S. B. R. de; ARAÚJO, G. C. de. Gestão da internacionalização das instituições de ensino superior. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 25, p. 113-131, 2020.

CARVALHO, S. B. R. de; BRITO, S. H. A. Reflexões sobre os estudos acerca da internacionalização da educação superior. ANPAE. 2021.

CARVALHO, S. B. R. de; STALLIVIERI, L. (2022) Internationalization of Higher Education: a comparative case study between two Brazilian higher education institutions. **Internationalisation of Higher Education, Steiner Verlag.** Disponível em: <https://www.handbook-internationalisation.com/en/handbuch/gliederung/#/Beitragsdetailansicht/192/3534/Internationalization-of-Higher-Education%253A-a-comparative-case-study-between-two-Brazilian-higher-education-institutions> Acesso: 26 Abr 2024.

CHANG, H-J. Como os países ricos enriquecem de fato? In: **Chutando a escada: a estratégia do desenvolvimento em perspectiva histórica.** São Paulo: Editora UNESP, 2004, p-11-28.

CHAUÍ, M. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista brasileira de educação**, p. 5-15, 2003.

CLEV (2024) **O que é CLEV?** Disponível em: [O que é CLEV? | CAMAB UCB | Brasília](#) Acesso: 03 Mai 2024.

CNRS (2024) **Centre national de la recherche scientifique (CNRS).** Disponível em: <https://www.cnrs.fr/en> Acesso: 21 Abr 2024.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

COTTON, D. RE *et al.* Global citizenship and cross-cultural competency: Student and expert understandings of internationalization terminology. **Journal of Studies in International Education**, v. 23, n. 3, p. 346-364, 2019.

CRESWELL, J. W.; POTTH, C. N. **Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches**. 4ed. Sage publications, 2018.

CURAJ, A. *et al.* **The European higher education area: Between critical reflections and future policies**. Springer Nature, 2015.

ÇALIKOĞLU, Alper; JONES, Glen A.; KIM, Yangson (Ed.). **Internationalization and the Academic Profession: Comparative Perspectives**. Springer Nature, 2023.

DAAD. Deutscher Akademischer Austauschdienst 2022. **Organisational structure**. [online] Disponível: <<https://www.daad.de/en/the-daad/who-we-are/organisational-structure/>> Acesso em: 6 Mar. 2022.

DE NEZ, E.; MOROSINI, M. C. A cooperação acadêmica e os processos de internacionalização. **Revista Panorâmica online**, v. 1, 2020.

DE VASCONCELLOS, V. M. R.; DA SILVA, A. P. P. N.; DE SOUZA, R. T. O Estado da Arte ou o Estado do Conhecimento. **Educação**, v. 43, n. 3, p. e37452-e37452, 2020.

DE WIT, H. *et al.* An introduction to higher education internationalisation. **Milan: Vita e Pensiero**, 2013.

DE WIT, H., HUNTER, F. HOWARD, L. AND EGRON-POLAK, E. (eds.) (2015). **Internationalisation of higher education**. Brussels: European Parliament.

DE WIT, H. Evolving concepts, trends, and challenges in the internationalization of higher education in the world. **Вопросы образования**, n. 2 (eng), p. 8-34, 2019.

DIAS, B. F. B.; GOMES, Josir Simeone. Internacionalização da educação superior do campo de administração, contabilidade e turismo à luz da teoria da uppsala. **Humanidades & Inovação**, 2021, vol. 8, no 54, p. 137-152.

DILL, D. D.; BEERKENS, M. (Ed.). **Public policy for academic quality: Analyses of innovative policy instruments**. Springer Science & Business Media, 2010.

DOCUMENTA, gGmbH (no date) documenta. Disponível em: https://www.documenta.de/en/about#16_documenta_ggmbh. Acesso 24 Mar 2024.

DUARTE, R. G.; CASTRO, J. M. de. CRUZ, A. L. A. MIURA, I. K. O papel dos relacionamentos interpessoais na internacionalização de instituições de ensino superior. **Educação em Revista**, v. 28, n. 1, p. 343-370, 2012.

EC – European Commission. (2013). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. **European higher education in the world**.

EDQUIST, C. *et al.* Systems of innovation approaches—their emergence and characteristics. **Systems of innovation: Technologies, institutions and organizations**, v. 1989, p. 1-35, 1997.

EDQUIST, C. Systems of innovation perspectives and challenges. **African Journal of Science, Technology, Innovation and Development**, v. 2, n. 3, p. 14-45, 2010.

EGRON-POLAK, E.; HUDSON, R. Internationalization of higher education: Growing expectations, fundamental values: **IAU 4th global survey**. Paris: International Association of Universities. 2014.

ERASMUS+. **Países**. Disponível em: <https://www.erasmusmais.eu/paises> Acesso: 28 Abr 2024.

FAPEU (2024) **Cursos Extracurriculares: FAPEU, Cursos Extracurriculares**. Disponível: at: <https://www.cursosextra.com/frontend/estrutura>. Acesso em: 12 maio 2024.

FLYVBJERG, B. Five misunderstandings about case-study research. **Sociologisk tidsskrift**, v. 12, n. 2, p. 117-142, 2004.

FREEMAN, R.; FREEMAN, C.; FREEMAN, S. **Technology, policy, and economic performance: lessons from Japan**. Burns & Oates, 1987.

GACEL, J.; ÁVILA, R. Universidades latinoamericanas frente al reto de la internacionalización. **Casa del Tiempo**, v. 1, n. 9, p. 1-7, 2008.

GATTI, B. A. Implicações e perspectivas da pesquisa educacional no Brasil contemporâneo. **Cadernos de Pesquisa**: Fundação Carlos Chagas, São Paulo, v.113, p. 65-72, mar. 2001.

GATTI, B. A. **A construção da pesquisa em educação no Brasil**. 3. Ed. Brasília: Liber Livro, 2010.

GOUVEIA, Aparecida Joly. Algumas reflexões sobre a pesquisa educacional no Brasil. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**. V. 86, n. 213/214, p.143-146, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2010.

GODOY, Arilda Schmidt et al. Estudo de caso qualitativo. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 115-146, 2006.

GONZÁLEZ BONILLA, Alejandra et al. Embedding internationalization in European higher education institution's strategies: easier said than done?. **Ene**, v. 12, p. 24, 2022.

GOOGLE, Books Ngram Viewer. **Internationalization in Higher Education**. 2021. Disponível em:

https://books.google.com/ngrams/graph?content=internationalization+in+higher+education&year_start=1970&year_end=2019&corpus=26&smoothing=3&direct_url=t1%3B%2Cinternationalization%20in%20higher%20education%3B%2Cc0#t1%3B%2Cinternationalization%20in%20higher%20education%3B%2Cc0. Acesso em: 21 nov. 2021.

GÜNTHER, Hartmut. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 22, n. 2, p. 201-209, 2006.

HEIDEGGER, M. Ciência e pensamento do sentido, trad. Emmanuel Carneiro Leão. In: **Ensaio e conferências**. Petrópolis: Vozes, 2002, p. 44.

HOREY, D., *et al.* (2018). Global citizenship and higher education: a scoping review of the empirical evidence. **J. Stud. Int. Educ.** 22 (5), 472–492.

HORTA, H. Global and national prominent universities: internationalization, competitiveness and the role of the State. **Higher Education**, 58, pp. 387–405. 2009.

HUNTER, Fiona et al. **Internationalisation in Higher Education, Responding to New Opportunities and Challenges**. 2023.

HUDZIK, J. K. **Comprehensive internationalization: from concept to action**. Washington D.C.: NAFSA. 2011.

HUDZIK, J.K.: **Comprehensive internationalization: institutional pathways to success**. Routledge. n. 72, 259–260, 2014.

HUDZIK, J. K. Integrating institutional policies and leadership for 21st century internationalization. **International higher education**, n. 83, p. 5-7, 2015.

HUISMAN, J.; VAN DER WENDE, M. On cooperation and competition II. **Institutional responses to internationalisation, Europeanisation and globalisation**. Bonn: Lemmens, 2005.

HÜTHER, O; KRÜCKEN, G. **Higher Education in Germany--Recent Developments in an International Perspective**. Cham: Springer International Publishing, 2018.

InPETU Hub. 2024. **Apresentação**. Disponível em: <https://inpetuhub.sites.ufsc.br/apresentacao/> Acesso: 21 Abr 2024).

INTERNATIONAL ASSOCIATION OF UNIVERSITIES (IAU). Digital Transformation of Higher Education. **IAU Horizons**, may 2021, vol. 26, no 1, p. 44-45, 2021.

IOC GLOBAL. 2022. **Concepts - IOC Global**. Disponível: <http://ioc.global/concepts/>. Acesso 24 fev 2022.

ISF. **Entenda O IsF**. Disponível em: <https://isf.mec.gov.br/programa-isf/entenda-o-isf> Acesso: 01 maio 2024.

JONES, E *et al.* Global Social Responsibility and the Internationalisation of Higher Education for Society. **Journal of Studies in International Education**, v. 25, n. 4, p. 330-347, 2021.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. 2004. **Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes. Strategy Maps**. Pennsylvania: Soundview Executive Book Summaries.

KASSEL, University. **The International Centre for Higher Education Research-Kassel. INCHER-Kassel**, 2020. Disponível em: <https://www.uni-kassel.de/einrichtungen/en/incher/about-incher.html> Acesso em: 03 fev. 2020.

KASSEL, **50jahre-unikassel.de. 2022. english**. [online]. 2022. Disponível em: <https://50jahre-unikassel.de/english/> Acesso em 21 fev 2022.

KASSEL, Uni-kassel.de. **About us**. [online]. Disponível em: Quem somos (uni-kassel.de) Acesso em 21 fev 2022a.

KASSEL, Uni-kassel.de. **Facts and Figures**. [online]. Disponível em: [Facts and Figures \(uni-kassel.de\)](#) Acesso em 23 mar 2024.

KASSEL, Uni-kassel.de. **International profile**. [online]. Disponível em: [International profile \(uni-kassel.de\)](#) Acesso em 23 mar 2024a.

KASSEL, Uni-kassel.de. **Presidential Board**. [online]. Disponível em [Presidential Board \(uni-kassel.de\)](#) Acesso em 24 mar 2024b.

KASSEL, Uni-kassel.de. **Language-centre**. [online]. Disponível em [Quem somos \(uni-kassel.de\)](#) Acesso em 24 mar 2024c.

KASSEL, Uni-kassel.de. **International Service**. [online]. Disponível em [Funding and scholarships opportunities \(uni-kassel.de\)](#) Acesso em 24 mar 2024d.

KASSEL, Uni-kassel.de. **Today for Tomorrow**. Disponível em: https://www.uni-kassel.de/uni/files/International/Ins_Ausland/Studium_Praktikum/Download_und_Links/Tra nscript_of_Records.pdf Acesso: 16 maio 2024e.

KEHM, B. M.; TEICHLER, U. Research on Internationalisation in Higher Education. **Journal of Studies in International Education**, v. 11, 3-4, p. 260–273, 2007. doi:10.1177/1028315307303534.

KEHM, B. M. **The German System of Quality Assurance and Accreditation in Higher Education**. 2013. Disponível em: 01 maio 2024.

KNIGHT, J. DE WIT, H. **Strategies for the internationalisation of higher education: historical and conceptual perspectives. Strategies for internationalization of higher education: A comparative study of Australia, Canada, Europe and the Estados Unidos of America**. EAIE Secretariat, Van Diemenstraat 344, 1013 CR Amsterdam, The Holanda (30 Dutch Guilders for members of EAIE, AIEA and/or IMHE plus shipping; 45 Dutch

Guilders for non-members plus shipping. Shipping is 10 Dutch guilders within Europe and 15 Dutch guilders outside Europe), 1995.

KNIGHT, J. Internationalization remodeled: Definition, approaches, and rationales. **Journal of studies in international education**, v. 8, n. 1, p. 5-31, 2004.

KNIGHT, J. The international race for accreditation. **International Higher Education**, v. 2005, n. 40, 2005.

KNIGHT, J. **Higher education in turmoil: The changing world of internationalization**. Brill, 2008.

KNIGHT, J. Updating the definition of internationalization. **International Higher Education**, (33) 2015. Disponível em: <https://ejournals.bc.edu/ojs/index.php/ihe/article/viewFile/7391/6588> Acesso em: 20 fev. 2020.

KNIGHT, J. Internacionalização da educação superior: conceitos, tendências e desafios. **São Leopoldo: Oikos**, 2020.

KNOBEL, M.; LIMA, M. C.; LEAL, F.; PROLO, I. Desenvolvimentos da Internacionalização da Educação Superior no Brasil: da Mobilidade Acadêmica Internacional à Institucionalização do Processo na Universidade. **ETD: Educação Temática Digital**, v. 22, p. 672-693, 2020.

KOSMÜTZKY, A; KRÜCKEN, G. Sameness and difference: Analyzing institutional and organizational specificities of universities through mission statements. **International Studies of Management & Organization**, v. 45, n. 2, p. 137-149, 2015.

KRAWCZYK, N. R. As políticas de internacionalização das universidades no Brasil: o caso da regionalização no Mercosul. **Jornal de Políticas Educacionais**, v. 2, n. 4, 2008.

KRÜCKEN, G. Curriculum vitae. **Incher-Kassel**, 2020. Disponível em: <https://www.uni-kassel.de/einrichtungen/en/incher/team/prof-dr-georg-kruecken/cv.html> Acesso em: 03 fev. 2020.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Metodologia científica. In: **Metodologia científica**. 1986. p. 231-231.

LEAL, F. G. **As bases epistemológicas dos discursos dominantes de internacionalização da educação superior no Brasil**. 2020. 339f. 2020. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Administração)–Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), Florianópolis, Brasil.

LEAL, F. G.; STALLIVIERI, L.; MORAES, M. C. B. Indicadores de Internacionalização nos Rankings Universitários. **EnANPAD 2017**, São Paulo/SP, v. 4, n. 1, 01 a 04 out. 2017.

LEASK, B. (2020) Internationalization of the Curriculum, Teaching and Learning. In: Teixeira P.N., Shin J.C. (eds) **The International Encyclopedia of Higher Education**

Systems and Institutions. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-017-8905-9_244

LIBÂNEO, J. C. Políticas educacionais no Brasil: desfiguramento da escola e do conhecimento escolar. **Cadernos de Pesquisa**. v.46 n.159 p.38-62 jan./mar. 2016.

LIMA, M. C. MARANHÃO, C. M. S. A. O Sistema De Educação Superior Mundial: Entre A Internacionalização Ativa e Passiva. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 14, n. 3, p. 583-610, nov. 2009. Disponível: <http://www.scielo.br/pdf/aval/v14n3/a04v14n3> Acesso em: 13 nov. 2020.

MARINONI, G.; DE WIT, H. Is strategic internationalization a reality? **International Higher Education**, v. 98, n. Summer 2019, 2019.

MARINONI, G. (Ed.). **Internationalization of higher education: An evolving landscape, locally and globally: IAU 5th Global Survey**. DUZ Verlags-und Medienhaus GmbH (Berlin), 2019.

MARINONI, G.; PINA CARDONA, S. B. **Internationalization of Higher Education: Current Trends and Future Scenarios**. International Association of Universities (IAU), 2024.

MATTIELLO, R.; TOLEDO, N. B. Internacionalização: a interface com a extensão universitária. **Revista Compartilhar**, v. 5, n. 1, p. 18-23, 2020.

MATEI, L.; IWINSKA, J. National strategies and practices in internationalisation of higher education: Lessons from a cross-country comparison. **Higher education reforms in Romania**, p. 205-226, 2015.

MATTHÉ, F., 2022. Homepage. [online] Uni-potsdam.de. Disponível em: <https://www.uni-potsdam.de/de/coilup/> Acesso em: 20 fev 2022.

MATTHES, D., 2022. **Research project | DZHW**. [online] Dzhw.eu. Disponível: <https://www.dzhw.eu/en/forschung/projekt?pr_id=690> Acesso em 18 fev. 2022.

MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning**. Pearson Education, 2000. Disponível: *The Rise and Fall of Strategic Planning - Henry Mintzberg - Google Livros* Acesso em: 30 jan. 2022.

MIRANDA, J. A. A. D., STALLIVIERI, L. (2017). Para uma política pública de internacionalização para o ensino superior no Brasil. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior** (Campinas), 22(3), 589-613. <http://submission.scielo.br/index.php/aval/article/view/1498982>

MIRANDA, J. A. A.; BISCHOFF, V. Educação internacional como soft power: O ensaio da política externa de Dilma Rousseff. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, p. 899-915, 2018.

MITRE, M. As relações entre ciência e política, especialização e democracia: a trajetória de um debate em aberto. **Estudos Avançados**, v. 30, n. 87, p. 279-298, 2016.

- MIURA, I. K. **O processo de internacionalização da Universidade de São Paulo: um estudo de três áreas de conhecimento**. 2006. 365 f. 2006. Doctorate thesis-Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo-USP, Ribeirão Preto.
- MORLEY *et al.* Internationalisation and migrant academics: The hidden narratives of mobility. **Higher Education**, v. 76, n. 3, p. 537–554, 2018. doi:10.1007/s10734-017-0224-z.
- MOROSINI, M. C. Estado do conhecimento sobre internacionalização da educação superior Conceitos e práticas. **Educar em revista**, n. 28, p. 107-124, 2006.
- MOROSINI, M. C. Internacionalização da produção de conhecimento em IES brasileiras: cooperação internacional tradicional e cooperação internacional horizontal. **Educação em Revista** (UFMG. Impresso), 2011.
- MOROSINI, M. C. Estado de conhecimento e questões do campo científico. **Educação**, Santa Maria, v. 40, n. 1, p. 101-116, jan. /abr. 2015.
- MOROSINI, M. C.; DO NASCIMENTO, L. M. Internacionalização da educação superior no brasil: a produção recente em teses e dissertações. **Educação em Revista**, v. 33, n. 0, p. 557, 2017. doi:10.1590/0102-4698155071.
- MOROSINI, M.; DO NASCIMENTO, L. M.; DE NEZ, E. Estado de conhecimento: a metodologia na prática. **Humanidades & Inovação**, v. 8, n. 55, p. 69-81, 2021.
- MÜCKENBERGER, E. **Processo de internacionalização do ensino superior: estudo de casos múltiplos em um sistema de ensino superior confessional internacional**. 2014. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- MUÑIZ, R.; BORG, N. “Internationalization at Home” in the United States: Enhancing admissions and enrollment practices for marginalized students during and after the COVID-19 pandemic. **STAR Scholar Book Series**, p. 39-50, 2022.
- NADER, H. B. Estudo comparado sobre ensino superior no Brasil, Europa e Estados Unidos. **Report. Conselho Nacional de Educação**, 2017.
- NICOLAE, F.; STAN, A. C. Advertising Romanian Master Programs. A Case Study. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 76, p. 542-547, 2013.
- NIOSI, J. National systems of innovations are “x-efficient”(and x-effective): Why some are slow learners. **Research policy**, v. 31, n. 2, p. 291-302, 2002.
- NÓBREGA-TERRIEN, S. M.; TERRIEN, J. Trabalhos Científicos e o Estado da Questão: reflexões teórico-metodológicas. **Estudos em Avaliação Educacional**, v. 15, n. 30, jul.-dez./2004.
- OECD/CERI. 1995. **Education in a new international setting: Internationalization of higher education**. The Hague: OECD/Centre for Educational Research and Innovation.

OECD (2021), **The state of higher education: One year in to the COVID-19 pandemic**, OECD Publishing, Paris. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/83c41957-en>. Acesso em: 26 jan. 2022.

PAIVA, F. M. **A internacionalização da Pós-Graduação em Educação no Brasil: mobilidade e produtividade docente (2010-2016)**. 2017. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Educação)–Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2017. Disponível em: <https://posgraduacao.ufms.br/portal/trabalho-arquivos/download/4953>. Acesso em: 28 fev. 2022.

PASCUCI, L. *et al.* Managerialism na gestão universitária: implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 9, n. 1, p. 37-59, 2016.

PDSE (2024). **Programa de Doutorado-Sanduiche no exterior (PDSE) CAPES**. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/bolsas/bolsas-e-auxilios-internacionais/encontre-aqui/paises/multinacional/programa-de-doutorado-sanduiche-no-exterior-pdse> Acesso: 14 maio 2024.

PEC-G (graduação) (2024). **Ministério da Educação**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/pec-g> Acesso: 22 Abr 2024.

PEC-PG (pós-graduação) (2024). **Ministério das Relações Exteriores**. Disponível em: <https://www.gov.br/mre/pt-br/assuntos/cultura-e-educacao/temas-educacionais/programas-de-estudo-para-estrangeiros/pec-pg-pos-graduacao>. Acesso: 21 Abr 2024.

PEREIRA, P.; HEINZLE, M. R. S. Internacionalização: a quarta missão da Universidade. **Revista Internacional de Educação Superior**, v. 3, n. 3, p. 719-722, 2017.

PEREIRA, P. **O papel professor no processo de internacionalização nos programas de pós-graduação da universidade regional de Blumenau – furb**. dissertação (mestrado) - programa de pós-graduação em educação, centro de ciências da educação, artes e letras, universidade regional de Blumenau, Blumenau 2019 97 f. Biblioteca Depositária: FURB.

PESSONI, R. A. B. Internacionalização do ensino superior. **International Studies on Law and Education**. CEMOrOc-Feusp / IJI-Univ. do Porto., p. 93-110, 2018.

PETERS, B. et al. Internationalisation, innovation and productivity in services: Evidence from Germany, Ireland and the United Kingdom. **Review of World Economics**, v. 154, n. 3, p. 585-615, 2018.

POLÓNIO, D. M. M. Epistemologia das ciências da educação: a emergência de uma Ciência da Educação e o papel fundamental da Filosofia da Educação. **Millenium**, 1997.

POZZEBON, M. From aseptic distance to passionate engagement: Reflections about the place and value of participatory inquiry. **RAUSP Management Journal**, v. 53, n. 2, p. 280-284, 2018.

- PROCTOR, D. The changing landscape of international education research. **International Higher Education**, v. 84, p. 19–21, 2016.
- PROCTOR, D. HUMBLEY, L. Next Generation Research on Internationalization—The Innovation Imperative. **Innovative and Inclusive Internationalization**, p. 3, 2018.
- PROMISAES. **Educação**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/promisaes>. Acesso: 21 Abr 2024.
- RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e Prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- RIBEIRO, D. A universidade necessária. **Em Aberto**, v. 1, n. 10, 1982.
- RIVAS, V. E. **Yo no soy boliviano soy carioco-Entre línguas e preconceitos na fronteira Brasil-Bolívia**. 2011. Dissertação de Mestrado em Estudos Fronteiriços da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus do Pantanal.
- ROCHA, M. S. **Proposta de Balanced Scorecard para auxílio ao processo de gestão estratégica da internacionalização do ensino superior: um estudo de caso em universidades públicas**. 2016. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- RODRIGUES, L. C.; TONTINI, G. A universidade empreendedora: Geração e transferência de tecnologia como fator agregador. **Revista de Negócios**, v. 2, n. 4, 2007.
- ROESCH, S. M. A. Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração. 3ª. **Atlas**, 2005.
- ROMANOWSKI, Joana Paulin; ENS, Romilda Teodora. As pesquisas denominadas do tipo “estado da arte” em educação. **Revista diálogo educacional**, v. 6, n. 19, p. 37-50, 2006.
- RUDZKI, R. E. J. **Strategic management of internationalization: towards a model of theory and practice**. 1998. Tese de Doutorado. Newcastle University.
- RUF. Ranking de Universidades. RUF 2019: Ranking Universitário Folha. 2019. Disponível em: <https://ruf.folha.uol.com.br/2019/ranking-de-universidades/principal/>. Acesso em: 15 mai. 2022.
- RUMBLEY, L. E.; ALTBACH, P. G.; REISBERG, Liz. Internationalization within the higher education context. **The SAGE handbook of international higher education**, v. 3, p. 26, 2012. Disponível: The SAGE Handbook of International Higher Education - Google Livros Acesso em: 01 Fev. 2022.
- RUMBLEY, L. E.; ALTBACH, P. G. The local and the global in higher education internationalization: A crucial nexus. In: **Global and local internationalization**. Brill, 2016. p. 5-13.
- SANTOS, A. R. N. A internacionalização rompendo fronteiras no ensino superior. **Revista SOMMA**, v. 2, n. 1, p. 22-32, 2016.

SEVERINO, A. J. Metodologia do trabalho científico. São Paulo: Cortez. 1ª Edição. 2013.

SGUISSARDI, V. Rumo à universidade mundial – E a universidade será feita à sua imagem e semelhança. **Série Documental – Textos para Discussão**, Brasília, INEP, v. 10, n. 20, p. 7-28, 2005.

SHAKIROVA, A. Internationalization of higher pedagogical education. **ARPHA Proceedings**, v. 1, p. 807, 2019.

SINTER. (2022). **SINTER**. Disponível: <https://sinter.ufsc.br/>. Acesso em 27 Fev 2022.

SINTER. (2022a). **SINTER missão, visão e valores**. Disponível: <https://sinter.ufsc.br/missao-visao-e-valores/>. Acesso 27 fev 2022.

SINTER. (2022b). **SINTER ranqueada**. Disponível: <https://sinter.ufsc.br/2021/07/13/english-ufsc-e-ranqueada-entre-as-melhores-universidades-no-latin-america-university-rankings-2021/#more-23076> Acesso 15 maio 2022.

SINTER. (2022c). **SINTER QS Ranking**. Disponível: [https://SINTER \(ufsc.br\)](https://SINTER.ufsc.br/) . Acesso 15 maio 2022.

SINTER (2023) **Secretaria de Relações Internacionais: Office of International Relations, UFSC**. Disponível em: <https://sinter.ufsc.br/augm/jornadas/> Acesso em: 14 maio 2024.

SINTER. (2024). **Secretaria de Relações Internacionais: Office of International Relations, UFSC**. Disponível em: <https://sinter.ufsc.br/english-relatorio-de-atividades/> Acesso em: 29 Abr 2024.

STALLIVIERI, L. O processo de internacionalização nas instituições de ensino superior. **Educação Brasileira: Revista do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras**, Brasília, v. 24, n. 48, p. 35-57, 2002.

STALLIVIERI, L. Compreendendo a internacionalização da educação superior. **Revista de Educação do Cogeime**, v. 26, n. 50, p. 15-36, 2017.

STALLIVIERI, L. International virtual education needs greater support. **University World News**, 2020. Disponível em: <https://ejournals.bc.edu/ojs/index.php/ihe/article/viewFile/7391/6588> Acesso em 08 Jul 2020.

STALLIVIERI, L., VIANNA, C. T. (2020). Responsible internationalization: new paradigms for cooperation between higher education institutions. **REGIT**, Fatec-Itaquaquecetuba, SP, v. 14, n. 2, p. 9-30, jul/dez 2020.

STALLIVIERI, L. Avaliação da qualidade em instituições de ensino superior: uma perspectiva de gestão. **Internacionalização da educação superior: práticas e reflexões do Brasil e da Austrália**, p. 11, 2022.

- STAKE, R. E. Case studies. In: **DENZIN, N. K. (Edit.); LINCOLN, Y. S.(Edit.).** Handbook of qualitative research. Thousand Oaks: SAGE, 2000.
- STAKE, R. E. Qualitative research and case study. **Silpakorn Educational Research Journal**, v. 3, n. 1-2, p. 7-13, 2011.
- STANKEVIČIENĖ, J; VAICIUKEVIČIŪTĖ, A. Conceptual strategy map implementation for higher education institution. In: **The 8th international scientific conference Business and Management 2014: selected papers, Vilnius: Technika.** 2014. p. 709-716.
- STREITWIESER, B.; OGDEN, A. C. (Ed.). **International higher education's scholar-practitioners: Bridging research and practice.** 2016.
- STUBE HESSEN (2024) **STUBE Hessen | World University Service.** Disponível em: <https://www.wusgermany.de/en/international-students/stube-hessen> Acesso: 13 maio 2024.
- TEICHLER, U. The changing debate on internationalisation of higher education. **Higher education**, v. 48, n. 1, p. 5-26, 2004.
- TEICHLER, U. Excellence and internationality of higher education. In Wächter, B., Lam, Q. K. H. & I. Ferencz, I. (eds.) **Tying it all together: Excellence, mobility, funding and the social dimension in higher education.** Bonn: Lemmens Medien. pp 24-56. 2012.
- TEICHLER, U. The impact of temporary study abroad. **Social interaction, identity, and language learning during residence abroad**, p. 15-32, 2015.
- TEICHLER, U. Internationalisation trends in higher education and the changing role of international student mobility. **Journal of international Mobility**, n. 1, p. 177-216, 2017.
- TEICHLER, U. Bologna and student mobility: a fuzzy relationship. **Innovation: The European Journal of Social Science Research**, v. 32, n. 4, p. 429-449, 2019.
- TEICHLER, U. Higher Education Research—What Else? **The Story of a Lifetime In Conversations with Anna Kosmützky and Christiane Rittgerott.** 2022.
- TEICHLER, U. Palestra. **50 Years of the University of Kassel.** INCHER. University of Kassel, Alemanha. 5 de maio de 2022a.
- TEICHLER, U. Internationalisation of Higher Education. **International Encyclopedia of Education**, Elsevier. 2023.
- TEICHLER, U. Theoretical underpinnings of the university ranking discourse. **Journal of Adult Learning, Knowledge and Innovation**, v. 6, n. 2, p. 47-55, 2023a.
- TEIXEIRA, L. I. L. **A INTERNACIONALIZAÇÃO EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR DO ESTADO DO CEARÁ NA PERSPECTIVA INSTITUCIONAL.** 2018 193f. Dissertação (mestrado) – UNIVERSIDADE FEDERAL

DO CEARÁ, PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR, Fortaleza, 2017. Biblioteca Depositária: UFC.

TIEDKE, F., 2022. **Internationalization**. Uni-potsdam.de. Disponível: <<https://www.uni-potsdam.de/en/international/profile/internationalization>> Acesso 18 fev 2022.

THIENGO, L. C. **UNIVERSIDADES DE CLASSE MUNDIAL E O CONSENSO PELA EXCELÊNCIA: TENDÊNCIAS GLOBAIS E LOCAIS**. 2018 449 f. Doutorado em EDUCAÇÃO. Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, Florianópolis. Biblioteca Depositária: BU/UFSC – Central.

UFSC. (2020). **Estatuto da UFSC**. Florianópolis, SC, Brasil. Disponível em: [SUMRIO \(ufsc.br\)](#) Acesso 24 mar 2024.

UFSC (2020a). **Linha do Tempo (1960 – 2020)**, 60 anos de excelência. Disponível em: <https://60anos.ufsc.br/> Acesso em: 24 Mar 2024.

UFSC (2022). **A UFSC**. Disponível em: <http://estrutura.ufsc.br/>. Acesso em: 21 fev. 2022.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2020-2024)**. 2022a. Disponível em: <https://novaprpg.paginas.ufsc.br/files/2019/02/PROPOSTA-DE-PLANO-INSTITUCIONAL-DE-INTERNACIONALIZAC%CC%A7A%CC%83O-Final-Aprovada.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2022.

UFSC (2023) **UFSC É a Segunda Universidade do país na recepção de estudantes do pec-G, Notícias da UFSC**. Disponível em: <https://noticias.ufsc.br/2023/07/ufsc-e-a-segunda-universidade-do-pais-na-recepcao-de-estudantes-do-pec-g/> Acesso: 22 Abr 2024.

UFSC (2023a) UFSC promove Evento de Recepção e Acolhimento a estudantes internacionais. **Notícias da UFSC**. Disponível em: <https://noticias.ufsc.br/2023/08/ufsc-promove-evento-de-recepcao-e-acolhimento-a-estudantes-internacionais/> Acesso: 14 maio 2024.

UFSC (2024). **A UFSC**. Disponível: [Universidade Federal de Santa Catarina \(ufsc.br\)](#). Acesso em: 21 mar. 2024.

UFSC (2024a). **NILT. Núcleo institucional de línguas e tradução**. Disponível: <https://niltsinter.ufsc.br/equipe-do-nilt/> Acesso em: 12 maio 2024.

UFSC. **Observatório UFSC**. (2024b). Disponível em: [Observatorio - UFSC](#) Acesso: 14 maio 2024.

UN WSS, (United Nations Web Services Section). (2017). **Sustainable Development Goals**. Disponível: de <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/> Acesso 15 abr 2024.

UNESCO. **Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: visión y acción**. Paris: UNESCO, 1998.

UNESCO. Educação superior: reforma, mudança e internacionalização. **Anais**. 2003.

UNESCO. **Relato de ciência da Unesco Rumo a 2030: Visão Geral e cenário Brasileiro**. Paris: Unesco Publishing, 2015.

UNESCO. **World Higher Education Global Data Report: Working document**. 2022.

UNILA. **Universidade Federal da Integração Latino-Americana**. Disponível: <https://portal.unila.edu.br/institucional>. Acesso em: 13 Abr 2024.

URBANOVIČ, J.; WILKINS, S. Internationalisation as a strategy to improve the quality of higher education in small states: Stakeholder perspectives in Lithuania. **Higher Education Policy**, v. 26, n. 3, p. 373-396, 2013.

VERGARA, S. C. Metodologia reflexiva. **Métodos de pesquisa em Administração**, v. 4, p. 172-181, 2005.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Reviewed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

WANG, Y. Strategies for Higher Education Internationalization in UK Based on the Process Approach-A Case Study. **Destech Transactions on Social Science, Education and Human Science**, n. aems, 2017.

WEOFSCIENCE. 2022. **Web of Science**. [online] Disponível: <<https://www.webofscience.com/wos/woscc/advanced-search>> Acesso 8 Mar 2022.

WIHLBORG, M. et al. Facilitating learning through an international virtual collaborative practice: A case study. **Nurse education today**, v. 61, p. 3-8, 2018.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA REPRESENTANTE DO SETOR DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS – UNIVERSIDADE INTERNACIONAL E NACIONAL

Nome: _____

Posição: _____

1. Política institucional:

- 1.1) Há uma política formal de internacionalização na universidade?
- 1.2) Em caso positivo, quais são as principais diretrizes dessa política?
- 1.3) A política de internacionalização representa uma prioridade para a universidade? Por quê?
- 1.4) Quais *rankings* reconhecem as ações de internacionalização da universidade?
- 1.5) Quais setores e pessoas estão envolvidas no processo de internacionalização, além do RI?
- 1.6) Há riscos financeiros, políticos e educacionais da universidade se internacionalizar?

2. Liderança administrativa:

- 2.1) De onde parte a demanda de internacionalização?
- 2.2) Há um comitê que lidera a internacionalização?
- 2.3) Como se conecta e se comunica a alta administração com a direção do RI?
- 2.4) A gestão é considerada mais centralizada ou descentralizada?
- 2.5) Existe um processo de acompanhamento e de avaliação das ações do RI?
- 2.6) Quais são as principais ações de internacionalização promovidas pelo RI?
- 2.7) Existe um processo de acompanhamento e de avaliação das ações de internacionalização da universidade?
- 2.8) Como o RI monitora as ações de internacionalização da universidade?
- 2.9) Qual dessas ações tem sido mais bem-sucedida?
- 2.10) Quais outras ações serão implementadas no futuro?

3. Programas acadêmicos e currículo:

- 3.1) Há oferta de bolsas de estudos para estudos no exterior?
- 3.2) Há oferta de bolsas para receber e acolher estudantes internacionais?
- 3.3) Há oferta de bolsas para cursos de idiomas estrangeiros?
- 3.4) Há oferta programas de estudo e trabalho no exterior?
- 3.5) Há programas que oferecem duplo diploma?
- 3.6) Há oferta de estudos temáticos para estudantes internacionais (Por exemplo.: questões globais e nacionais de racismo histórico e contemporâneo, colonialismo e injustiça sistêmica)?

- 3.7) Há programas e atividades curriculares que abordam questões globais, reforçam elementos internacionais e interculturais do currículo, apoio na integração de alunos, professores e staff?
4. Práticas e políticas do corpo docente e administração:
 - 4.1) Há políticas de estímulo para docentes e técnicos para se envolverem com a comunidade global internacional?
 - 4.2) Há políticas de reconhecimento por meio de publicidade e prêmios para participação de docentes e técnicos em programas que promovem internacionalização?
 - 4.3) Há concessão de licença para estudo no exterior de docentes e técnicos?
 - 4.4) Nas diretrizes de contratação são exigidas experiências internacionais para o corpo docente e técnico?
 - 4.5) Há políticas administrativas e financeiras para docentes e técnicos de: mobilidade, intercâmbio, conferências internacionais, colaboração virtual internacional, pesquisas internacionais, programas externos (Fulbright)?
 - 4.6) Quais os riscos e benefícios do estímulo às práticas e políticas de internacionalização para docentes e técnicos?
 5. Mobilidade e serviços:
 - 5.1) Há mobilidade virtual para toda comunidade acadêmica?
 - 5.2) Há atenção à sustentabilidade ambiental e aos impactos sociais, econômicos e culturais da mobilidade?
 - 5.3) A universidade possui acordos com instituições do ensino superior estrangeiras? Quais são os propósitos/objetivos desses acordos (intercâmbio de estudantes/professores/staff, reforma curricular, execução de seminários e conferências, pesquisa conjunta internacional, produção de artigos). Há algum mais bem sucedido?
 - 5.4) É possível verificar o retorno para a universidade, do conhecimento obtido pela mobilidade?
 - 5.5) Quais os riscos e benefícios da mobilidade de docentes/técnicos/estudantes para a universidade?
 6. Colaboração e parcerias
 - 6.1) Há colaborações locais, comunitárias e governamentais em projetos de trabalho intercultural?
 - 6.2) Há parcerias internacionais e redes de parceria com população imigrante, refugiados, comunidades étnicas e raciais, organizações cívicas e empresas globalmente conectadas?
 - 6.3) Há planos de comunicação para manutenção dos contatos internacionais?
 - 6.4) Há riscos para a universidade das parcerias locais, comunitárias e governamentais?

APÊNDICE B – ROTEIRO EVOLUÇÃO DAS ENTREVISTAS

ROTEIRO DE ENTREVISTA NO SETOR DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS (RI)

Nome: _____

Posição: _____

1. Política institucional:

1.1) Há uma política formal de internacionalização na (nome da Instituição)?

1.2) Em caso positivo Se sim, quais são as principais diretrizes dessa política?

~~1.1) Qual o papel do setor de RI na definição dessa política?~~

1.3) A política de internacionalização representa uma prioridade para a ? Por quê?

1.4) Qual o papel do setor de Relações Internacionais na definição dessa política?

~~1.2)~~ 1.5) Há alguma área acadêmica priorizada (graduação ou pós-graduação)?

~~1.3)~~ 1.6) Qual a razão para a Universidade (nome...) se internacionalizar?

~~1.4)~~ 1.7) O que a internacionalização significa para a universidade (nome...) como missão e cultura?

1.8) Quais setores e pessoas estão envolvidas no processo de internacionalização?

~~1.5)~~ 1.9) Todas as áreas da universidade estão envolvidas de forma inclusiva e criativa?

~~1.6)~~ 1.10) Qual é o papel que a universidade desempenhará nos cenários local, nacional e global? no processo de internacionalização?

~~1.7)~~ 1.11) Há um engajamento cultural da comunidade acadêmica?

~~1.8)~~ 1.12) Como são vistos os riscos da internacionalização na universidade?

2. Liderança administrativa:

2.1) Por favor, fale sobre o surgimento e evolução do setor de RI (data de fundação, contexto em que surgiu, principais atores, etc.)

2.2) Há um comitê que lidera a internacionalização, com as diretrizes do reitor e que os membros priorizem suas responsabilidades?

2.3) Como se conecta e se comunica a alta administração com a direção do setor de RI?

- 2.4) Quais são os principais objetivos (missão e razão) do setor de RI?
- 2.5) De onde parte a demanda de internacionalização?
- 2.6) A gestão é considerada mais centralizada ou descentralizada?
- 2.7) Existe um processo de acompanhamento e de avaliação das ações do setor de Relações Internacionais? E do processo de Internacionalização? Há uma revisão da qualidade das ações do setor?
- 2.8) Há agilidade de resposta às mudanças da educação superior e do cenário global das atividades de internacionalização?
- 2.9) Quais são as atribuições do setor de RI?
- 2.10) Quais são as principais ações de internacionalização promovidas pelo setor de RI?
- 2.11) Qual dessas ações tem sido mais bem-sucedida? Por quê?
- 2.12) Quais outras ações serão implementadas no futuro?
- 2.13) Como o setor de RI monitora as ações de internacionalização da Universidade?

3. Programas acadêmicos e currículo:

- 3.1) Há oferta de bolsas de estudos para estudos no exterior?
- 3.1)3.2) Há bolsas para receber e acolher estudantes internacionais?
- 3.3) Há oferta de cursos de idiomas estrangeiros?
- 3.2)3.4) Assim como, para obter um currículo internacionalizado?
- 3.3)3.5) Há oferta de programa de estudo e trabalho no exterior?
- 3.4)3.6) Há oferta de programas que oferecem duplo diploma?
- 3.5)3.7) Há eventos e treinamentos internacionais/interculturais para toda comunidade acadêmica?
- 3.6)3.8) Há oferta de estudos temáticos para estudantes internacionais (com questões globais e nacionais de racismo histórico e contemporâneo, colonialismo e injustiça sistêmica)?
- 3.7)3.9) Há programas e atividades co-curriculares que abordam questões globais, reforçam elementos internacionais e interculturais do currículo, apoio na integração e sucesso da diversidade de alunos, professores e staff?
- 3.8)3.10) Há professores e palestrantes visitantes internacionais (presencial e online)?
- 3.9)3.11) Há oferta de tecnologia para comunicação, aprendizagem e interação com estudantes, professores e staff no exterior?

4. Práticas e políticas do corpo docente e staff:

- 4.1) Há políticas de estímulo promoção para o corpo docente e staff ~~para~~ se envolverem com a comunidade global?
- 4.2) Há políticas de reconhecimento por meio de publicidade e prêmios para participação de docentes e staff em programas no exterior?
- 4.3) Há concessão de licença para estudo no exterior de docentes e staff? Assim como, apoio ao trabalho externo?
- 4.4) Nas diretrizes de contratação são exigidas experiências internacionais para o staff e professores?
- 4.5) Há políticas administrativas e financeiras para docentes e staff de: mobilidade, intercâmbio, conferências internacionais, colaboração virtual internacional, pesquisas internacionais, programas externos (Fulbright)?
- 4.6) Há incentivo para professores e staff construir competências interculturais e conexões local-global?
- 4.7) Quais os riscos e benefícios dessas práticas e políticas?

5. Mobilidade e serviços:

5.1) Mobilidade de estudantes:

- a) A Universidade recebe estudantes de universidades estrangeiras? Se sim, quantos? Qual a origem desses estudantes? Qual curso eles frequentam?
- b) A Universidade envia estudantes para universidades estrangeiras? Se sim, quantos? Qual o destino mais comum desses estudantes? Qual curso eles frequentam?

5.2) Mobilidade de docentes e staff:

- a) A Universidade recebe professores e staff de universidades estrangeiras? Se sim, quantos? Qual a origem deles? Qual curso eles frequentam?
- b) A Universidade envia professores e staff para universidades estrangeiras? Se sim, quantos? Qual o destino mais comum? Qual curso eles frequentam?

5.3) Há mobilidade virtual para toda comunidade acadêmica?

~~5.3)~~5.4) Há atenção à sustentabilidade ambiental e aos impactos sociais, econômicos e culturais da mobilidade fora do campus?

~~5.4)~~5.5) A Universidade possui acordos com instituições do ensino superior estrangeiras? Quais são os propósitos/objetivos desses acordos (intercâmbio de estudantes/professores/staff, reforma curricular, execução de seminários e conferências, pesquisa conjunta internacional, produção de artigos). Quais e quantos? Há algum mais bem sucedido?

~~5.5)~~5.6) Ocorre atualmente efetivo retorno para a universidade? Se sim, quais?

~~5.6)~~5.7) Quais os riscos e benefícios da mobilidade?

6. Colaboração e parcerias

6.1) Há parcerias baseadas na comunidade com grupos de organizações governamentais ou e comunidades público/privado no exterior?

6.2) Há colaborações locais, comunitárias e projetos de trabalho intercultural?

6.3) Há vínculos, parcerias internacionais e redes de parceria com população imigrante, refugiados, comunidades étnicas e raciais, organizações cívicas e empresas globalmente conectadas?

6.4) Há planos de comunicação para manutenção dos contatos internacionais?

6.5) Há um escritório para assuntos globais?

6.6) Quais os riscos e benefícios das parcerias?

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO UFSC

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O(a) Sr.(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa “COMPREHENSIVE INTERNATIONALIZATION: ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE KASSEL NA ALEMANHA E DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA NO BRASIL”, sob a responsabilidade dos pesquisadores Sabrina Borges Ramos de Carvalho, Alexandre Marino Costa e Luciane Stallivieri. Este estudo tem como objetivo geral identificar e analisar as estratégias do processo de internacionalização nas universidades estudadas (Universidade Federal de Santa Catarina e Universidade de Kassel – Alemanha), mediante o modelo do *comprehensive internationalization*.

Os objetivos específicos são: (1) Descrever os processos de internacionalização da educação superior brasileira e alemã; (2) Investigar as estratégias do processo de internacionalização das universidades estudadas, no Brasil e na Alemanha, coletadas no ano de 2022; (3) Analisar por meio da *comprehensive internationalization* as estratégias organizacionais e programáticas, dos processos de internacionalização adotados nas universidades estudadas; (4) Apresentar um portfólio do modelo de ações das estratégias de internacionalização, a partir da análise de conteúdo dos dados coletados nas universidades brasileira e alemã.

Para esta pesquisa adotaremos os seguintes procedimentos metodológicos: pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória, na qual serão feitas entrevistas semiestruturadas, realizadas *in loco*, para que os escolhidos possam emitir opiniões e sugestões sobre o desenvolvimento do processo de internacionalização – tema do estudo. A escolha dos entrevistados se dará pelo fato de estarem ligados diretamente ao tema e possuírem conhecimento sobre o assunto.

A aplicação dos instrumentos de coleta de dados (questionário e entrevista) será no local e data agendados por indicação do entrevistado, de novembro/2022 até setembro/2023. A entrevista será gravada e armazenada por cinco anos e você poderá revê-los quando quiser. O presente estudo não proporcionará qualquer tipo de despesa financeira para o entrevistado, nem ressarcimento material devido à sua participação como entrevistado. Isto é, não lhe trará nenhum custo, nem qualquer vantagem financeira. Entretanto, em caso de despesas não previstas como transporte ou alimentação, decorrentes de sua participação neste estudo, será garantido o **ressarcimento** delas. Portanto sua participação consistirá em responder aos instrumentos de pesquisa (questionário e entrevista), com tempo máximo de duração de 1 (uma) hora e meia.

Os riscos da participação neste estudo são decorrentes da possibilidade de constrangimento ou desconforto ao responder às questões da pesquisa ou à quebra de sigilo e confidencialidade dos dados coletados. Você será esclarecido em relação às suas dúvidas quanto às questões a serem abordadas previamente, tendo a liberdade de não participar do estudo e responder às mesmas. Além disso, em caso de danos psicológicos decorrentes da participação no estudo, será oferecida uma assistência psicológica, através de encaminhamentos a profissionais especializados. Portanto, mediante às medidas de prevenção adotadas, os riscos de sua participação neste estudo são considerados mínimos.

No entanto, caso haja danos decorrentes de riscos imprevistos, a pesquisadora assumirá a responsabilidade pelos mesmos, com garantia de indenização, incluindo também

danos decorrentes de constrangimento ou quebra de sigilo e confidencialidade. Já o benefício mais importante é o aumento da conscientização e envolvimento mais profundo com questões globais por parte da sociedade acadêmica.

Você será esclarecido(a) sobre esta pesquisa tanto quanto desejar e estará livre para recusar-se de participar dela; podendo desistir de seu consentimento ou interrompê-lo a qualquer momento. Sua identidade será mantida em sigilo e substituída por um código; as informações que indiquem sua participação não serão divulgadas sem sua permissão, garantindo, assim, seu anonimato, sua confidencialidade e sua liberdade ao participar desta pesquisa. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição e serão divulgados em meio científico.

Em caso de dúvidas sobre os aspectos éticos desta pesquisa ligue para a própria pesquisadora Sabrina Borges Ramos de Carvalho (sabrina.carvalho@ufms.br), Alexandre Marino Costa e Luciane Stallivieri ou poderá ser consultado o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP) da UFSC no telefone (48) 3721-6094. Informamos que a pesquisa atende todas as especificações da Resolução 510/2016.

Eu,....., após ter sido suficiente e devidamente esclarecido(a) pela pesquisadora, sobre a realização desta pesquisa e gravação dos dados, como está escrito neste termo, declaro que consinto em participar da pesquisa em questão por livre vontade não tendo sofrido nenhuma forma de pressão ou influência indevida.

Local, _____, _____ de _____ de 20____ .

Participante

Pesquisadora

Nota: este termo de consentimento livre e esclarecido foi elaborado em **duas vias**, ficando uma com o participante da pesquisa e a outra com o pesquisador responsável. Todas as páginas deste termo deverão ser **rubricadas e a última assinada** pelos participantes e pesquisador responsável. Os resultados deste estudo e o presente termo serão armazenados pela pesquisadora responsável por um **período de 5 anos**, conforme previsto na Resolução 510/2016.

APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO UNIKASSEL

FREE AND CLARIFY CONSENTMENT TERM

You are being invited as a volunteer to participate in the research “COMPREHENSIVE INTERNATIONALIZATION: INTERNATIONALIZATION STRATEGIES ANALISYS OF THE KASSEL UNIVERSITY IN GERMANY AND THE FEDERAL UNIVERSITY OF SANTA CATARINA IN BRAZIL”, under the responsibility of the researchers Sabrina Borges Ramos de Carvalho, Alexandre Marino Costa and Luciane Stallivieri. The general objective of this study is to identify and analyze the strategies of the internationalization process in the universities studied (Federal University of Santa Catarina and University of Kassel – Germany), using the comprehensive internationalization model.

The specific objectives are: (1) To describe the processes of internationalization in Brazilian and German higher education; (2) Investigate the strategies of the internationalization process at the universities studied, in Brazil and Germany, collected in the year 2022; (3) To analyze through the model of comprehensive internationalization the organizational and programmatic strategies of the internationalization processes adopted in the universities studied; (4) Present a portfolio of the model of actions of internationalization strategies, based on the content analysis of data collected in Brazilian and German universities.

For this research, we will adopt the following methodological procedures: qualitative, descriptive and exploratory research, in which semi-structured interviews will be carried out, carried out in loco, so that those chosen can issue opinions and suggestions on the development of the internationalization process - the subject of the study. The choice of interviewees will be due to the fact that they are directly linked to the topic and have knowledge on the subject.

The application of the data collection instruments (questionnaire and interview) will be at the place and date scheduled by the indication of the interviewee, from November 2022 until September 2023. The interview will be recorded and stored for five years, and you will be able to review them whenever you want. The present study will not provide any type of financial expense to the interviewee, nor material compensation due to their participation as an interviewee. That is, it will not bring you any cost or any financial advantage. However, in case of unforeseen expenses such as transportation or food, resulting from your participation in this study, **reimbursement** will be guaranteed. Therefore, your participation will consist of answering the research instruments (questionnaire and interview), with a maximum duration of 1 (one) hour and a half.

The risks of participating in this study stem from the possibility of embarrassment or discomfort when answering the research questions or the breach of confidentiality of the data collected. You will be clarified in relation to your doubts regarding the questions to be previously addressed, and you are free to not participate in the study and answer them. In addition, in case of psychological damage resulting from participation in the study, psychological assistance will be offered, through referrals to specialized professionals. Therefore, through the preventive measures adopted, the risks of your participation in this study are considered minimal.

However, in case of damages resulting from unforeseen risks, the researcher will

assume responsibility for them, with a guarantee of indemnity, also including damages resulting from embarrassment or breach of secrecy and confidentiality. The most important benefit is increased awareness and deeper engagement with global issues by academic society.

You will be informed about this research as much as you wish, and you will be free to refuse to participate in it; You may withdraw your consent or discontinue it at any time. Your identity will be kept confidential and replaced by a code; information indicating your participation will not be disclosed without your permission, thus guaranteeing your anonymity, confidentiality, and freedom to participate in this research. The results of the research will be available to you and will be published in the scientific environment.

In case of doubts about the ethical aspects of this research, call the researcher Sabrina Borges Ramos de Carvalho (sabrina.carvalho@ufms.br), Alexandre Marino Costa and Luciane Stallivieri or the UFSC Ethics Committee for Research with Human Beings (CEP) can be consulted at (48) 3721-6094. We inform that the research meets all the specifications of Resolution 510/2016.

I,....., after having been sufficiently and duly clarified by the researcher, about the performance of this research and recording the data, as it is written in this term, I declare that I consent to participate in the research in question of my own free will, not suffering any form of pressure or influence undue.

Place, _____, _____ of _____ of 20____ .

Participant

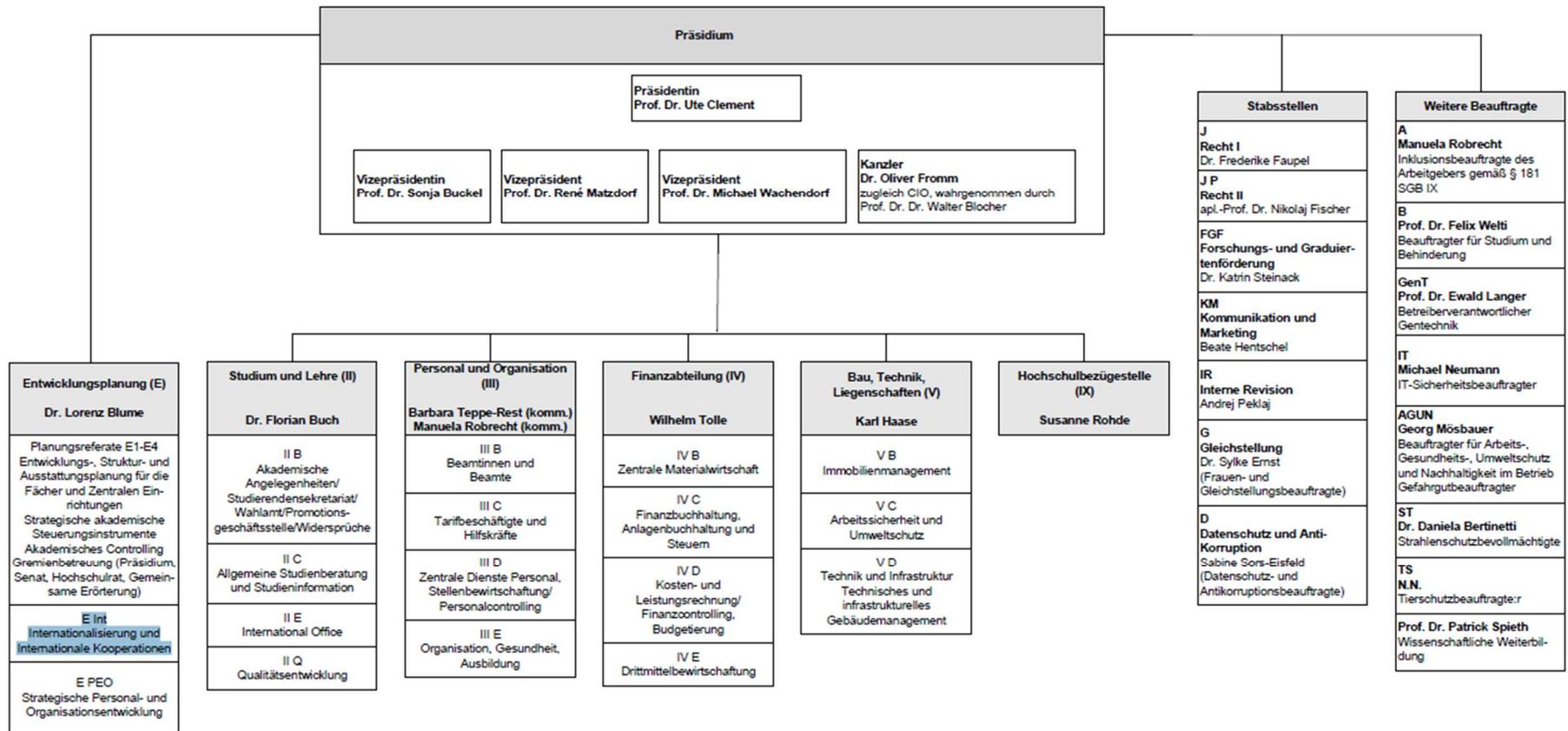
Researcher

Note: this free and informed consent form was prepared in two copies, one with the research participant and the other with the responsible researcher. All pages of this term must be initialed, and the last one signed by the participants and the responsible researcher. The results of this study and this term will be stored by the responsible researcher for a period of 5 years, as provided for in Resolution 510/2016.

ANEXO A – ESTRUTURAS ATUAIS DAS UNIVERSIDADES INVESTIGADAS

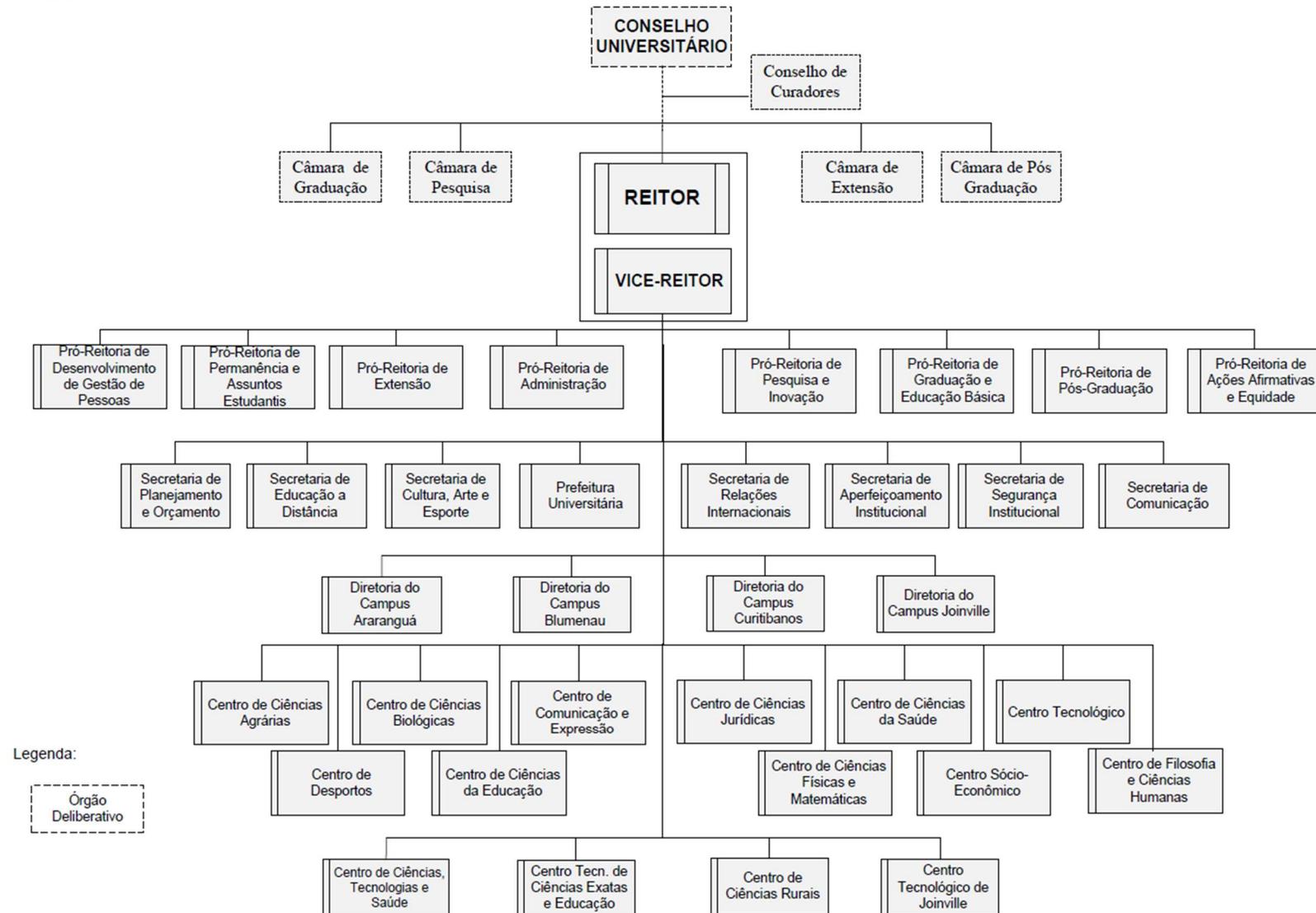
Stand: März 2024

Organigramm der Zentralen Universitätsverwaltung



Fonte: Kassel (2024b).

Estrutura Organizacional da Administração da Universidade



ANEXO B – PARECER FINAL DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC 									
PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP									
DADOS DO PROJETO DE PESQUISA									
Título da Pesquisa: Compreensão Internationalization das Instituições de Ensino Superior: Estudo de caso em universidades brasileira e alemã.									
Pesquisador: SABRINA BORGES RAMOS DE CARVALHO									
Área Temática:									
Versão: 2									
CAAE: 99901322.4.0000.0121									
Instituição Proponente: Programa de Pós Graduação em Administração - PPGA									
Patrocinador Principal: Financiamento Próprio									
DADOS DO PARECER									
Número do Parecer: 5.533.630									
Apresentação do Projeto:									
<p>A internacionalização envolve trocas internacionais relacionadas às políticas públicas de educação, sendo um processo de relações universitárias além das nações. O estudo busca analisar as estratégias do processo de internacionalização promovidas nas instituições de ensino superior nacional e internacional (UFSC e Universidade de Kassel – Alemanha).</p> <p>A pesquisa é caracterizada como qualitativa, do tipo descritiva e exploratória, com coleta de dados prevista para os meses de agosto até novembro de 2022, os instrumentos de coleta serão por entrevistas semiestruturadas, e aplicados por meio de entrevista gravada, realizada in loco pela pesquisadora. Isto para que os sujeitos escolhidos possam emitir opiniões e sugestões sobre o desenvolvimento do processo de internacionalização da educação superior – tema do estudo. A escolha dos entrevistados se dará pelo fato de estarem ligados diretamente ao tema e possuírem conhecimento sobre o assunto. Os participantes selecionados seguem os seguintes critérios: um representante de cada setor de Relações Internacionais das duas instituições escolhidas; por aceitarem voluntariamente a participarem da pesquisa. O representante da Secretaria de Relações Internacionais (SINTER) na UFSC e o representante do International Office na Universität Kassel (Alemanha).</p>									
<table border="0"> <tr> <td>Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Predio Retorta II, R. Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 701</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Bairro: Trindade</td> <td>CEP: 88.040-400</td> </tr> <tr> <td>UF: SC</td> <td>Município: FLORIANÓPOLIS</td> </tr> <tr> <td>Telefone: (49)3721-6094</td> <td>E-mail: cep.propesq@contato.ufsc.br</td> </tr> </table>		Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Predio Retorta II, R. Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 701		Bairro: Trindade	CEP: 88.040-400	UF: SC	Município: FLORIANÓPOLIS	Telefone: (49)3721-6094	E-mail: cep.propesq@contato.ufsc.br
Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Predio Retorta II, R. Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 701									
Bairro: Trindade	CEP: 88.040-400								
UF: SC	Município: FLORIANÓPOLIS								
Telefone: (49)3721-6094	E-mail: cep.propesq@contato.ufsc.br								

ANEXO C – CARTA DE ACEITE DO PROFESSOR DR. GEORG KRÜCKEN PARA REALIZAÇÃO DO DOUTORADO SANDUÍCHE NA UNIKASSEL ALEMANHA



Universität Kassel · D-34109 Kassel

CAPES and Universidade Federal de Santa Catarina- UFSC



Prof. Dr. Georg Krücken

University of Kassel
Mönchebergstraße 17
34109 Kassel
Germany

fon +49-561 804-7246

fax +49-561 804-7415

kruecken@incher.uni-kassel.de

www.uni-kassel.de/incher

Office Manager
Susanne Koch

fon +49-561 804-8994

fax +49-561 804-7415

koch@incher.uni-kassel.de

7 July 2021

Dear Colleagues and Members of the Review Committee,

Herewith I would like to extend my invitation to Sabrina Borges Ramos de Carvalho, as a visiting researcher at the International Centre for Higher Education Research Kassel (INCHER-Kassel), University of Kassel, Germany, provided that an own funding (for travel, living, medical insurance, books, etc.) can be guaranteed. I confirm that English (TOEFL Test) will be the language used during her research.

Sabrina Borges Ramos de Carvalho is a Ph.D. student of Administration Program at the University (Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC) who will complete her degree under the supervision Cibele Barsalini Martins.

She is welcome to spend a period of 6 months – from November 2021 to April 2022 – at our Centre to work on her research project "Internationalization in Higher Education". I confirm that I will be her supervisor during her stay at INCHER-Kassel.

I have reviewed her research proposal and I believe that our programs and courses would be extremely helpful to her. Vice versa, our research community-faculty and doctoral students in international higher education-will greatly benefit from her visit and her research.

This invitation is subject to covid developments and is only valid if a stay in Germany (Kassel) is possible under the conditions of the corona pandemic. The first period settled (from September 2021 to February 2021) has been rescheduled according to corona pandemic and German border rules.

Yours sincerely,

Prof. Dr. Georg Krücken
Director

ANEXO D – APROVAÇÃO UFSC E CAPES REFERENTE A BOLSA DE DOUTORADO SANDUÍCHE NA ALEMANHA



Ministério da Educação - MEC
 Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES
 Setor Bancário Norte, Quadra 2, Bloco L, Lote 06
 CEP 70.040-031 - Brasília, DF

Ilmo(a). Sr(a).
 SABRINA BORGES RAMOS DE CARVALHO
~~32165456351302401385465127~~
~~VIA 19974~~
~~1324986418210687408435~~
 Três Lagoas - Mato Grosso do Sul
 Brasil
 76324067

Brasília, 23/08/2022

Processo: PDSE - Programa de Doutorado Sanduíche no Exterior - ~~3381654613408501~~

Prezado(a) Bolsista,

A CAPES deferiu o seu pedido de prorrogação de permanência referente à bolsa de para conclusão do projeto de pesquisa no(a) UNIVERSITÄT KASSEL, de 05/2022 a 12/2022 considerando as justificativas apresentadas e anuências de todos envolvidos.

Informamos que a permanência do bolsista no exterior é sem ônus adicional para a CAPES, ou seja, não serão pagos mensalidades ou quaisquer outros benefícios durante o período de extensão da bolsa.

É de responsabilidade do bolsista equacionar os problemas referentes à renovação do visto no país em que realiza os estudos, bem como aquisição de seguro saúde com cobertura para o período correspondente à extensão da bolsa.

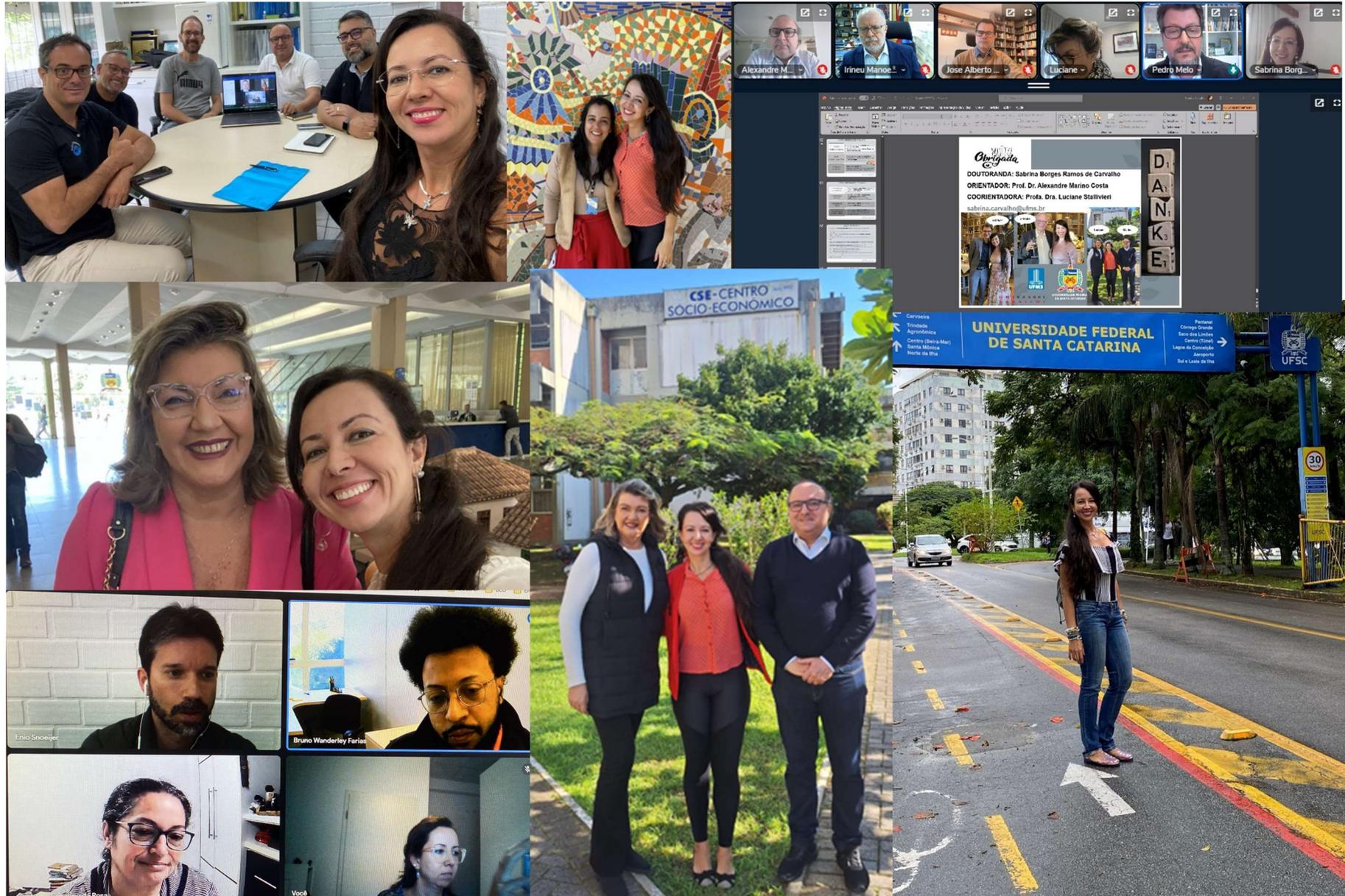
Permanecem em plena vigência, todos os compromissos firmados quando da implementação da bolsa.

Desejamos pleno êxito no desenvolvimento de seus estudos no exterior e que possa, em breve, por meio da sua atuação profissional altamente qualificada e produtiva, retribuir ao país os investimentos feitos em sua formação.

Atenciosamente,

Vanessa Fernandes de Araújo Vargas
 Coordenador (a) de Acompanhamento de Bolsistas no Exterior
 Esta assinatura independe de reconhecimento de firma, por se tratar de documento público
 - Art. 19, Inciso II - Constituição Federal do Brasil.

ANEXO E – FOTOS UFSC



ANEXO F – FOTOS DA UNIKASSEL E INCHER NA ALEMANHA

