

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS  
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL**

**MARQUINHOS HARTWIG BICHLER**

**INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR: O CASO DE UMA  
UNIVERSIDADE PÚBLICA MUNICIPAL DO SUDOESTE GOIANO**

**Porto Alegre**

**2024**

MARQUINHOS HARTWIG BICHLER

**INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR: O CASO DE UMA  
UNIVERSIDADE PÚBLICA MUNICIPAL DO SUDOESTE GOIANO**

Trabalho de conclusão apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Linha de Pesquisa: Governança e gestão de pessoas

Orientador: Prof. Dr. Luís Felipe Maldaner

Porto Alegre

2024

MARQUINHOS HARTWIG BICHLER

**INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR: O CASO DE UMA  
UNIVERSIDADE PÚBLICA MUNICIPAL DO SUDOESTE GOIANO**

Trabalho de conclusão de Curso de Mestrado Profissional apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Luís Felipe Maldaner – UNISINOS

---

Prof. Dr. Jose Carlos da Silva Freitas Junior – UNISINOS

---

Prof. Dr. Marcelo André Machado – UNISINOS

---

Prof. Dr. Carlos César Evangelista de Menezes – UniRV

Universidade de Rio Verde  
Biblioteca Luiza Carlinda de Oliveira  
Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – (CIP)

B479i Bichler, Marquinhos Hartwig

Internacionalização do ensino superior: o caso de uma universidade pública municipal do sudoeste goiano. / Marquinhos Hartwig Bichler. – 2024.

95 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Luís Felipe Maldaner.

Dissertação (Mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, 2024.

Contém índice de figuras e quadros.

1. Globalização acadêmica. 2. Interconexão entre universidades. 3. Internacionalização entre universidades. 4. Desenvolvimento institucional. I. Maldaner, Luís Felipe. II. Título.

CDD: 379

Bibliotecário: Juatan Tiago da Silva – CRB 1/3158

Dedico este trabalho a Oxalá, que me abençoa todos os dias com o dom precioso da vida. Tudo o que possuo e tudo o que sou, devo a Ele. Dedico também àqueles que são o alicerce da minha vida e meu apoio incondicional: minha amada esposa, minhas queridas filhas, meus irmãos e minha mãe adorada. Vocês são a fonte da minha força e coragem, os pilares que me sustentam na busca pelos meus objetivos.

## AGRADECIMENTOS

À minha mãe Cleusa, que desempenhou não apenas o papel de mãe, mas também de pai, amiga e conselheira. Ela me mostrou o verdadeiro significado de resiliência e a força de persistir diante de qualquer adversidade. É por você, mãe, que continuo no meu aprendizado diário, na esperança de um dia, me tornar uma fração da pessoa incrível que você é.

À minha esposa, Odine Medheyros Barbosa, agradeço o apoio incondicional em todos os momentos, juntos somos mais fortes.

Às minhas filhas, Alice e Isadora, que me ensinam todos os dias que podemos sempre aprender, brincar e crescer, e que não existem limites quando nosso objetivo é estarmos bem.

À meu pai José Helmut, às minhas irmãs Sana e Paula, e ao meu irmão Tiago, vocês não têm ideia do quanto contribuíram para a realização desse sonho.

À UniRV – Universidade de Rio Verde, instituição da qual tenho orgulho de fazer parte e que me proporcionou este momento ímpar de voltar às origens em busca de aprimoramento pessoal e profissional.

Ao Prof. Alberto Barella Netto, Magnífico Reitor da UniRV, Prof. Claudemir Bertuolo Furnieles, Prof. Carlos Cesar Evangelista de Menezes e a Prof.<sup>a</sup> Leninne Guimarães, administradores visionários, profissionais de excelência, amigos, exemplos, agradeço pelas inúmeras oportunidades de aprendizado concedidas. Serei sempre grato.

À Unisinos, em especial aos professores e servidores do Programa de Pós-Graduação da Escola de Gestão e Negócios, minha gratidão pela experiência memorável, pelo empenho e dedicação em trazer e fazer o melhor todos os dias.

Ao meu Orientador, Prof. Dr. Luís Felipe Maldaner, agradeço pelas orientações e ensinamentos e por me fazer acreditar que era possível chegar até aqui, apesar dos desafios. As lições aprendidas e as reflexões provocadas transcendem este trabalho e a academia.

Aos meus amigos Prof. Claudedir Gonçalves, Prof. Luís Eduardo de Jesus Pereira, Prof. Sebastião Lázaro Pereira, Prof. Ivan Dahlke, Prof. César Romero Macedo, Prof.<sup>a</sup> Maria Flavina das Graças Costa, Danilo Pereira de Sousa, Dilmar Marcelo de Oliveira, Marina Dahlke, José Vieira Lima Neto, Agatha Victoria Sousa

Mota, Ricardo Damião, Andrezza Ferreira de Moraes e Paloma Moraes Leite que para minha sorte, foram e/ou são colegas de trabalho, gratidão pelos ensinamentos, pela paciência, prestatividade e por todo apoio e companheirismo.

Ao professor Flávio Meno, que me conduziu em uma verdadeira imersão na língua inglesa, “thank you, teacher”.

Aos meus colegas e amigos de Mestrado, passamos por altos e baixos nessa jornada, obrigado por cada momento.

Aos meus pais de Santo, Babalorixá Ricardo Hanzyon de Şàngó e Edivaldo Rodrigues de Òşùmàrè, aos meus irmãos do Templo Sagrado de Umbanda Caboclo Urubatão da Guia e do Ilé Àsé Oba Òlófin Òyó, agradeço por entenderem minha ausência e compartilharem comigo estudos, ensinamentos e as mensagens de aconselhamento e assistência enviados por nossos guias.

Finalizo expressando minha profunda gratidão ao ser supremo, Olódùmarè, à Oxalá e ao meu orixá de cabeça, Oxaguiã. Agradeço aos guias e mentores espirituais que me ampararam em cada passo desta jornada, infundindo-me com força e ânimo. Eles foram a luz que me guiou, permitindo-me persistir e continuar a auxiliar os outros, mesmo diante dos desafios. Minha gratidão a eles é infinita e eterna. Eles são a bússola que orienta minha vida e serei sempre grato por sua orientação e proteção.

Se não puder voar, corra.  
Se não puder correr, ande.  
Se não puder andar, rasteje,  
mas continue em frente de qualquer jeito.

*Martin Luther King*  
(Trecho de discurso dado em abril de 1960, na faculdade Spelman)



## RESUMO

O estudo foi realizado com o objetivo de explorar as ações de internacionalização em prática em uma Universidade Pública Municipal localizada no Sudoeste Goiano. A internacionalização é vista como uma ferramenta vital para o desenvolvimento institucional, aprimoramento da qualidade do ensino e diferenciação em um ambiente acadêmico cada vez mais competitivo. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa e exploratória, caracterizando-se como um estudo de caso. Os dados foram coletados por meio de análise documental e entrevistas semiestruturadas. As entrevistas foram realizadas com vários membros da comunidade acadêmica, incluindo professores, servidores administrativos e administração superior. Essa abordagem permitiu uma compreensão profunda das percepções e experiências desses indivíduos em relação ao processo de internacionalização. Os resultados da pesquisa revelaram que, embora a universidade reconheça a importância da internacionalização e a tenha como uma ferramenta para o desenvolvimento e aprimoramento, existem várias fragilidades e desafios que precisam ser superados. Entre esses desafios estão as limitações de recursos linguísticos, culturais e burocráticos. Essas limitações dificultam o progresso da internacionalização e impedem a universidade de colher seus benefícios. A internacionalização é um fenômeno complexo que exige uma abordagem estratégica e uma gestão cuidadosa. Os benefícios da internacionalização podem ser significativos, mas também existem desafios que precisam ser gerenciados. Com base nos resultados da pesquisa, o estudo propõe um modelo de internacionalização em cinco fases para a universidade. Este modelo inclui metas e atividades que visam fortalecer o processo de internacionalização. Os objetivos específicos do estudo foram descrever o status atual da internacionalização na universidade, identificar os desafios enfrentados pela universidade em relação à internacionalização e sugerir estratégias para melhorar o processo de internacionalização. A pesquisa contribuiu para a literatura sobre internacionalização no ensino superior em IES Pública Municipal e oferece insights valiosos para outras instituições semelhantes que estão planejando implantar iniciativas de internacionalização.

**PALAVRAS-CHAVE:** Internacionalização, Instituição Municipal de Ensino Superior Internacionalização do Ensino Superior; Universidade Pública Municipal; IES Pública Municipal do Sudoeste Goiano.

## ABSTRACT

The study was conducted with the aim of exploring the internationalization actions in practice at a Municipal Public University located in the Southwest of Goiás. Internationalization is seen as a vital tool for institutional development, improvement of teaching quality, and differentiation in an increasingly competitive academic environment. The research adopted a qualitative and exploratory approach, characterized as a case study. Data were collected through documentary analysis and semi-structured interviews. The interviews were conducted with several members of the academic community, including professors, administrative staff, and senior management. This approach allowed for an in-depth understanding of these individuals' perceptions and experiences regarding the internationalization process. The results of the research revealed that, although the university recognizes the importance of internationalization and sees it as a tool for development and improvement, there are several weaknesses and challenges that need to be overcome. Among these challenges are the limitations of linguistic, cultural, and bureaucratic resources. These limitations hinder the progress of internationalization and prevent the university from reaping its benefits. Internationalization is a complex phenomenon that requires a strategic approach and careful management. The benefits of internationalization can be significant, but there are also challenges that need to be managed. Based on the research findings, the study proposes a five-phase internationalization model for the university. This model includes goals and activities that aim to strengthen the internationalization process. The specific objectives of the study were to describe the current status of internationalization at the university, identify the challenges faced by the university regarding internationalization, and suggest strategies to improve the internationalization process. The research contributed to the literature on internationalization in higher education at municipal public HEIs and offers valuable insights for other similar institutions that are planning to implement internationalization initiatives.

**KEYWORDS:** Internationalization, Municipal Higher Education Institution Internationalization of Higher Education; Municipal Public University; Municipal Public IES in Southwest Goiás.

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Caminhos da internacionalização universitária .....	28
Figura 2 - Círculo de internacionalização de Knight de 1994 .....	30
Figura 3 - Síntese da relação eixos estratégicos versus estratégias empreendedoras .....	39

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos de internacionalização de empresas - teorias econômicas ....	22
Quadro 2 - Conceitos de internacionalização de empresas - teorias comportamentais .....	23
Quadro 3 - Descrição de conceitos e características sobre internacionalização.....	26
Quadro 4 - Motivações para a internacionalização .....	35
Quadro 5 - Razões da internacionalização nos níveis nacional e institucional .....	36
Quadro 6 – Síntese da revisão de literatura, .....	40
Quadro 7 - Síntese da caracterização da pesquisa.....	43
Quadro 8 - Compromisso, missão, responsabilidade e visão da IES.....	44
Quadro 9 - Metas de internacionalização da IES em estudo. ....	44
Quadro 10 - Síntese dos sujeitos da pesquisa .....	46
Quadro 11 - Síntese dos documentos consultados na pesquisa.....	47
Quadro 12 - Correlação entre questões do roteiro, objetivos e fontes .....	49
Quadro 13 – Fragilidades identificadas na universidade em estudo. ....	73
Quadro 14 – Proposta de internacionalização, fase, meta, ação e atividade.....	75

## LISTA DE SIGLAS

AGIMES	Associação Goiana de Instituições Municipais de Ensino Superior
AIMES-SP	Associação das Instituições Municipais de Ensino Superior de São Paulo
ANIMES	Associação Nacional de Instituições Municipais de Ensino Superior
CF	Constituição Federal
CNE	Conselho Nacional de Educação
FAUBAI	Associação Brasileira de Educação Internacional
FISU	Federação internacional do Esporte Universitário
IES	Instituição(ões) de Ensino Superior
IMES	Instituições Municipais de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PILA	Programa de Intercâmbio Acadêmico Latino-americano
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	15
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	17
1.2 OBJETIVOS .....	18
1.2.1 Objetivo geral .....	18
1.2.2 Objetivos específicos .....	18
<b>1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA.....</b>	<b>18</b>
2 REVISÃO DE LITERATURA .....	20
2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO .....	20
2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO NO ENSINO SUPERIOR .....	24
2.3 EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL .....	31
2.4 UNIVERSIDADES MUNICIPAIS .....	32
2.5 ELEMENTOS MOTIVADORES E ESTRATÉGIAS .....	34
<b>2.6 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>40</b>
<b>3 MÉTODO DE PESQUISA .....</b>	<b>41</b>
<b>3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....</b>	<b>42</b>
<b>3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA.....</b>	<b>43</b>
<b>3.2.1 Caracterização da unidade de análise.....</b>	<b>43</b>
<b>3.2.2 Caracterização dos sujeitos da pesquisa .....</b>	<b>45</b>
<b>3.2.3 Procedimentos éticos relacionados à pesquisa.....</b>	<b>46</b>
<b>3.3 ANÁLISE DOCUMENTAL .....</b>	<b>46</b>
<b>3.4 TÉCNICA DE ENTREVISTA .....</b>	<b>48</b>
<b>3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>49</b>
<b>3.5.1 Fases da análise.....</b>	<b>51</b>
<b>5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>52</b>
<b>5.1 STATUS ATUAL DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA IES.....</b>	<b>53</b>
<b>5.2 DIFICULDADES DA IES RELACIONADAS À INTERNACIONALIZAÇÃO.....</b>	<b>61</b>
<b>5.3 ESTRATÉGIAS PARA MELHORAR O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA IES .....</b>	<b>68</b>
<b>5.3.1 SUGESTÕES PARA O AVANÇO DA INTERNACIONALIZAÇÃO NA IES DE ESTUDO .....</b>	<b>72</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>77</b>
<b>6.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS.....</b>	<b>79</b>

<b>6.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PROPOSIÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS ..</b>	<b>80</b>
REFERÊNCIAS .....	81
APÊNDICE A - ANUÊNCIA DE PESQUISA.....	91
APÊNDICE B - TCLE.....	92
APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA .....	93

## 1 INTRODUÇÃO

O ensino superior testemunhou uma expansão significativa na segunda metade do século passado (DE WIT e ALTBACH, 2021). A massificação alterou substancialmente o panorama da educação superior em todo o mundo. Da mesma forma, a economia global do conhecimento transformou o ensino superior e a pesquisa em um protagonista crucial no âmbito econômico (ALTBACH, REISBERG, RUMBLEY, 2019).

No contexto atual da globalização e da competitividade no ensino superior, as Universidades desempenham um papel fundamental na formação de profissionais qualificados e no desenvolvimento socioeconômico de suas regiões (GOLDSTEIN; DRUCKER, 2006; DRUCKER; GOLDSTEIN, 2007; ETZKOWITZ, 2009).

No Brasil, segundo os dados do Censo da Educação Superior (INEP, 2023a) o número de instituições de ensino superior (IES), é de 2.595, sendo 2.283, de natureza privada e 312 de natureza pública. No que diz respeito à organização acadêmica das IES públicas, tem-se 115 Universidades e destas, somente 06 são enquadradas como Universidades Públicas Municipais (E-MEC).

Neves (2018) e Lucchesi (2014) discorrem que as Instituições Municipais de Ensino Superior (IMES) são capazes de contribuir ativamente para o processo do desenvolvimento social, técnico e econômico das sociedades em que estão inseridas, fixando-as em sua região de origem, e contribuindo para a interiorização do ensino superior.

Neste contexto, é imperativo compreender os desafios e as oportunidades enfrentados pelas Universidades Públicas Municipais no processo de desenvolvimento de políticas e práticas que garantam a qualidade e a relevância do ensino, estimulem a pesquisa e a inovação, mantenham a competitividade e assegurem a sustentabilidade financeira da instituição a longo prazo.

Diante desse cenário, a internacionalização surge como uma estratégia vital para não apenas fortalecer a posição da instituição, mas também para assegurar a qualidade do ensino oferecido, atrair alunos e manter sua competitividade (STALLIVIERI, 2017).

Embora estejam interligadas, globalização e internacionalização são conceitos distintos. Enquanto a globalização refere-se ao contexto econômico, serve como um modelo de homogeneização cultural, social, política e tecnológica inerente à realidade



contemporânea, a internacionalização engloba as políticas e práticas adotadas por sistemas e instituições acadêmicas que buscam incorporar à educação superior diferentes perspectivas e modelos por meio do intercâmbio entre nações e culturas. O intuito da internacionalização é descobrir maneiras de explorar as diferenças para enfrentar os desafios do ambiente acadêmico global (MARINGE et al., 2013; ALTBACH e KNIGHT, 2007).

As universidades em todo o mundo têm ampliado seus esforços de internacionalização (BOWLES; MURPHY, 2020), realidade que acontece inclusive no Brasil (SANTIN; VANZ; STUMPF, 2016). A internacionalização das IES não se limita apenas à busca por prestígio internacional ou à captação de alunos oriundos de outros países. Ela abrange uma série de estratégias e ações que visam integrar a universidade em redes globais de conhecimento, promover transferência de conhecimento, mobilidade acadêmica, colaborações internacionais e adaptação às demandas de um mercado de trabalho cada vez mais globalizado (KNIGHT 1994; 2004; 2018; DE WIT et al. 2015; LEASK 2009; 2015; MOROSINI 2017, 2019 e STALLIVIERI, 2004, 2017).

Brandenburg e colaboradores (2019) destacam ainda, a necessidade de ampliar a nossa compreensão sobre o alcance da internacionalização. Eles argumentam que a internacionalização na educação superior deve ultrapassar os limites institucionais e beneficiar a sociedade como um todo, introduzindo o conceito de 'Internacionalização no Ensino Superior para a Sociedade'. Este conceito objetiva o engajamento internacional ou intercultural, seja no contexto local ou no exterior, por meio da pesquisa e dos serviços oferecidos, utilizando a educação como uma ferramenta para beneficiar a comunidade em geral.

Desta forma, a relevância de analisar se e como a IES implementa sua internacionalização, bem como a contribuição dessas práticas para a gestão de suas estratégias de inserção internacional, é inegável no contexto atual. Este estudo visa verificar se as práticas adotadas pela IES podem fornecer informações valiosas para a tomada de decisões ou ajustes no processo de internacionalização. Além disso, busca identificar e sugerir ações no processo de internacionalização que possam contribuir para o alcance dos resultados esperados pelas IES, o que pode ser um entendimento significativo para a competitividade dessa instituição.

Após a introdução do tema e a contextualização deste trabalho, é necessário aprofundar o problema de pesquisa, os objetivos da mesma e a justificativa para sua realização. As seções seguintes cumprem esse papel.

### 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

No decorrer dos anos, a partir do evento da globalização, tornou-se inquestionável a importância das IES para a economia mundial, tanto no sentido de movimentação de capital como na entrega de serviços de qualidade, que promovam o desenvolvimento mundial, através da capacitação de profissionais para atuação plena em um mundo interconectado e culturalmente diverso. (GOLDSTEIN; DRUCKER, 2006; DRUCKER; GOLDSTEIN, 2007). A opção de internacionalizar-se pode ser observada como estratégia adotada por algumas IES para buscar diferenciar-se da concorrência neste contexto. No entanto, é importante destacar que para que a estratégia de internacionalização se torne de fato uma vantagem competitiva e sustentável para a IES, é necessário conhecer e acompanhar o desempenho do processo, da estratégia e do plano de internacionalização adotados. Assim sendo, é fundamental ter objetivos e metas bem definidos e, periodicamente, avaliar se a estratégia adotada neste processo está adequada e atende as expectativas da organização, ou seja, é necessário fazer a gestão deste processo (STALLIVIERI 2017).

Um exemplo de IES para análise da internacionalização é o da instituição que será estudada no presente trabalho, a qual é uma Universidade Pública Municipal, localizada no estado de Goiás, com autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial. Esta Universidade possui a particularidade de cobrar mensalidades, mesmo sendo uma Universidade pública. A instituição foi criada em 1973, antes da promulgação da nova Constituição da República Federativa do Brasil em 1988, o que lhe concedeu autorização constitucional para a cobrança de mensalidades. Portanto, uma vez que é uma instituição pública com característica de instituição privada, compete com outras IES no que tange à captação de clientes e precisa manter-se competitiva, oferecer um ensino de qualidade, além de estabelecer diretrizes estratégicas para que consiga subsistir e destacar-se frente às demais.

A partir desse contexto, esta dissertação buscou responder à seguinte questão central: quais ações de internacionalização estão sendo desenvolvidas na Universidade Pública Municipal do Sudoeste Goiano?

## 1.2 OBJETIVOS

Visando responder à questão de pesquisa citada acima, foram estabelecidos os objetivos, geral e específicos.

### 1.2.1 Objetivo geral

Identificar as ações de internacionalização desenvolvidas na Universidade Pública Municipal do Sudoeste Goiano.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever o *status* atual de internacionalização da IES em estudo
- b) Identificar as dificuldades da IES relacionadas à internacionalização;
- c) Sugerir estratégias que melhorem o processo de internacionalização da IES.

## 1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

A concretização da internacionalização e a busca por uma ciência que atenda às necessidades da sociedade não pode ser limitada apenas ao domínio acadêmico. Desde o início do século XXI, a relevância dessa missão talvez nunca tenha sido tão clara e urgente como nos últimos anos, devido ao agravamento da crise econômica e, especialmente, à pandemia causada pela COVID-19. O combate a essa doença destaca a importância da colaboração internacional entre pesquisadores para o entendimento do vírus e para a procura por métodos de tratamento e cura (NEGRI et al, 2020).

A Lei de Diretrizes e Bases (LDB) nº 9394 de 1996 define a internacionalização como uma das finalidades da educação superior, visando promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação (BRASIL, 1996, Art. 43). Nesse contexto, a

internacionalização das IES ganhou destaque, compondo eixo de políticas públicas e passando a fazer parte das metas a serem idealizadas. Essa dinâmica acontece devido ao advento da globalização, conhecimento esse que até então era restrito e regional, e passou a ser encarado de forma abrangente e internacional.

As universidades estão cada vez mais sendo incentivadas a adotar um papel proativo, expandindo suas funções tradicionais de geração de conhecimento e formação de capital humano. Essa mudança tem levado a uma evolução no *status* das universidades, tanto em contextos globais quanto regionais, e tem tido um impacto significativo no desenvolvimento das cidades e regiões onde estão situadas. Ao se envolverem mais diretamente com suas comunidades e com a sociedade em geral, as universidades tornam-se catalisadoras de inovação e progresso socioeconômico, contribuindo para a transformação e o crescimento sustentável de seus entornos (LAZZERONI; PICCALUGA, 2015).

As universidades estão enfrentando um cenário em constante transformação, impulsionado pela sociedade do conhecimento e pelas demandas da economia moderna. Essas mudanças exigem que tanto as universidades quanto a indústria se adaptem continuamente, pois seus interesses e campos de atuação estão cada vez mais entrelaçados. Com o aumento da incerteza, surge uma demanda por um ensino superior que seja inovador e empreendedor, bem como pela internacionalização do ensino e da pesquisa. Estes se tornam os principais motores de mudança dentro das instituições acadêmicas, estabelecendo novas expectativas para o papel das universidades e a maneira como elas interagem com a sociedade ao seu redor (ZAHARIA; GIBERT, 2005). Essa perspectiva está alinhada com a ideia de que a internacionalização é uma estratégia para aprimorar a qualidade da educação e da pesquisa científica, trazendo benefícios não apenas para as IES, mas também para a comunidade em que estão inseridas. Ao adotar uma abordagem internacional, as instituições podem enriquecer suas ofertas educacionais, expandir suas capacidades de pesquisa e fomentar uma maior compreensão e colaboração global. Isso, por sua vez, contribui para o desenvolvimento social e econômico local e global, reforçando o papel das universidades como agentes de mudança positiva na sociedade (DE WIT, 2013; KNIGHT, 2012).

Com o objetivo de identificar quais ações estão sendo utilizadas no processo de internacionalização em uma IES, este estudo possibilitará a compreender a internacionalização de maneira a maximizar ações efetivas em uma Universidade

Pública Municipal do Sudoeste Goiano. Isso evidencia sua importância científica e social, ao buscar unir o esforço acadêmico para a compreensão de problemas e o aprimoramento de condições sociais, por meio do engajamento e compromisso do pesquisador com a comunidade estudada. “A internacionalização não deve ser um fim em si, mas, sim, um meio para o continuado enriquecimento dos programas e crescimento de projetos e colaborações internacionais” (BRASIL, 2018, p. 13).

Logo, a realização desta pesquisa é justificada pelo tema de grande relevância científica não apenas para a IES, mas para a sociedade, uma vez que irá oferecer contribuições teóricas e produzir conhecimento para facilitar a internacionalização em IES, levando em conta o escasso material de estudo disponível sobre este tema em IMES ou Universidades Públicas Municipais. Ademais, tem relevância social, pois se espera que ela beneficie não só a área de conhecimento na qual o estudo se insere, mas também a sociedade de maneira mais abrangente, causando impacto nas comunidades onde outras IES de perfil semelhante estão localizadas.

Este trabalho possui, além da relevância científica e social, uma significativa relevância pessoal. Como servidor administrativo há mais de 15 anos da IES em estudo, o pesquisador aspira contribuir para a melhoria contínua de uma instituição de destaque e qualidade. Embora não possua experiência prévia em iniciação científica ou produção acadêmica, o pesquisador vivencia diariamente o impacto que a educação tem na comunidade em que está inserido e reconhece a necessidade constante de ampliar seu potencial.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo está organizado em cinco partes, sendo elas subdivididas como segue: internacionalização; internacionalização no ensino superior; relato sobre a educação superior no Brasil; Intuições Municipais de Ensino Superior no Brasil e, por fim, elementos motivadores e estratégias para a internacionalização.

### 2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO

Vieira (2014) descreve a internacionalização como um processo dinâmico em que as organizações aumentam sua participação no mercado global. Este processo é moldado por variáveis econômicas e políticas e enfatiza a necessidade de as

empresas gerenciarem seus recursos em diferentes mercados, adotando estratégias que lhes permitam aproveitar as imperfeições do mercado para estimular o crescimento. Assim, a expansão geográfica emerge como uma estratégia vital para o desenvolvimento empresarial.

A internacionalização, segundo Oliveira e colaboradores (2020), é o aumento do envolvimento global das empresas, impulsionado por fatores econômicos e políticos, com a expansão geográfica sendo uma estratégia chave.

Para Vilalta (2012) existem várias motivações que levam as empresas a se internacionalizarem, tanto econômicas quanto organizacionais. Entre elas estão:

- A busca por novos mercados quando os mercados domésticos estão saturados.
- A exploração de vantagens competitivas da empresa.
- Esforços para reduzir os custos de mão-de-obra.
- O posicionamento em mercados potenciais.
- A busca por tecnologia e conhecimento.
- A exploração de políticas econômicas locais, como taxa de juros, política fiscal e incentivos governamentais.

Esses fatores podem impulsionar as empresas a expandir suas operações para além das fronteiras nacionais, buscando oportunidades de crescimento e competitividade no cenário global.

Oliveira e colaboradores (2020) esclarecem que existem várias teorias que explicam a internacionalização, sendo elas:

A Teoria do Ciclo do Produto (VERNON, 1966) sugere que as empresas buscam desenvolvimento local e consideram a produção internacional na fase de maturação do produto.

A Teoria das Operações Internacionais (BUCKLEY & CASSON, 1998) aconselha as empresas a buscarem meios de menor custo e a escolherem a melhor forma de entrar em mercados estrangeiros.

A Teoria do Paradigma Eclético (DUNNING, 1980) enfatiza a integração de produção, investimento e comércio, e a vantagem competitiva como precursora da expansão internacional.

A Teoria da Distância Psíquica e a Interação Comprador-Vendedor (HALLÉN & WIEDERSHEIM-PAUL, 1979) ressalta a importância da flexibilidade e adaptação para superar barreiras culturais e linguísticas.

O Modelo de Inovação (REID, 1981; CZINKOTA & JOHNSTON, 1985) destaca a necessidade de adaptação às mudanças tecnológicas globais.

A Escola Nórdica de Uppsala (JOHANSON & VAHLNE, 1977) vê a internacionalização como um processo de aprendizado e comprometimento com parceiros estrangeiros.

Vilalta (2012) sintetiza os conceitos motivadores da internacionalização de empresas fornecendo uma visão abrangente do processo, a qual é essencial para entender a internacionalização.

O enfoque econômico, analisa tendências macroeconômicas e microeconômicas, tanto nacionais quanto internacionais. Ele se baseia em teorias do comércio, localização, balanço de pagamentos e efeitos da taxa de câmbio. Além disso, estuda o crescimento internacional de empresas individuais. Destacam-se neste contexto a teoria do poder de mercado, a teoria de internacionalização e a teoria do paradigma eclético (VILALTA, 2012).

O enfoque de caráter organizacional, substitui o homem econômico pelo homem comportamental. Destacam-se, neste contexto, o Modelo de Internacionalização de Uppsala (enfoque processos), a teoria das redes de relacionamento e a teoria do empreendedorismo internacional. Estas teorias enfatizam a importância do comportamento humano e das relações interpessoais no processo de internacionalização (VILALTA, 2012).

Quadro 1 - Conceitos de internacionalização de empresas - teorias econômicas

TEORIA	RESUMO
<b>Teoria do Poder de Mercado</b>	Baseada na Tese de Doutorado de Hymer (1960/1976) acreditava que nos estágios iniciais de seu crescimento as empresas continuamente aumentariam sua participação em seus mercados domésticos através de fusões, aquisições e extensões de sua capacidade. Conforme aumentasse a concentração industrial e o poder de mercado da empresa, também aumentariam seus lucros. A partir de determinado ponto não seria fácil aumentar ainda mais a concentração no mercado. Neste momento, os lucros obtidos do alto grau de poder monopolístico dentro do mercado doméstico seriam investidos em operações externas, gerando processo similar de concentração crescente em mercados estrangeiros.

<b>Teoria da Internalização</b>	Foi desenvolvida por pesquisadores da Universidade de Reading, na Inglaterra. Entre os principais autores originários desta linha encontram-se Buckley e Casson (1976), Rugman (1980, 1981) que sugerem que a teoria da internalização seria a teoria de custos de transação aplicada aos negócios internacionais. Considera-se que a empresa realiza transações com os recursos do mercado até o ponto e o momento em que custos de transação dessas operações sejam mais elevados que os derivados da sua integração organizacional
<b>Paradigma Eclético</b>	Oriundo dos trabalhos de Dunning (1977, 1980 e 1988) considera que as empresas multinacionais possuem vantagens competitivas ou de propriedade comparadas a seus principais rivais. Há três grupos de vantagens para o engajamento internacional de uma empresa: as vantagens de propriedade, de localização, e de internalização. Neste conceito, as principais razões para as empresas iniciarem operações em países estrangeiros é a busca de mercado, busca de eficiência, busca de ativos estratégicos e capacitação fora da sede.

Fonte: Carneiro (2007, *apud* Vilalta, 2012, p. 40).

Quadro 2 - Conceitos de internacionalização de empresas - teorias comportamentais

<b>TEORIA</b>	<b>RESUMO</b>
<b>Modelo de Uppsala</b>	Um dos pressupostos subjacentes da escola é que a internacionalização da empresa, seja por meio de exportações, seja por meio de investimentos diretos, é uma consequência do seu crescimento. Quando o mercado doméstico está saturado e, conseqüentemente, o número de oportunidades lucrativas diminui até o ponto de impedir a ampliação da empresa, devem-se buscar novos locais para se expandir.
<b>Networks</b>	Esta abordagem considera que os próprios mercados devem ser encarados como redes de empresas. Quando associada à internacionalização, dela decorre que a empresa vai desenvolver posições em redes no exterior. Embora sua premissa comportamental seja a mesma do modelo de Uppsala as decisões acerca do processo de internacionalização serão determinadas direta ou indiretamente pelas relações no interior das redes de negócios. Assim sendo, a autonomia da empresa em sua atuação internacional tem sua importância diminuída, de modo que a empresa passa a contar com o apoio de toda uma cadeia de agentes com quem ela se relaciona para contribuir com a troca de experiências e cooperação mútua, como fornecedores, colaboradores, concorrentes e governo.
<b>Empreendedorismo Internacional</b>	Nesta perspectiva, o que influencia as decisões de internacionalização é o perfil do empreendedor. Um empreendedor de mercado busca novos mercados, um empreendedor técnico, busca atender demandas não solicitadas geradas devido à posse de processos, produtos ou tecnologias inovadoras e um empreendedor estrutural busca a reestruturação da indústria. Assim as decisões de quando internacionalizar dependem do perfil do empreendedor.

Fonte: Carneiro (2007, *apud* Vilalta, 2012, p. 44).



A internacionalização é um processo complexo que deve estar alinhado aos objetivos estratégicos de uma organização, envolvendo uma atitude competitiva, uso eficiente de ferramentas administrativas, gestão do conhecimento e manutenção de relações com clientes, fornecedores e parceiros. No contexto da globalização, as universidades também estão se internacionalizando, estabelecendo redes de conexões que oferecem benefícios como intercâmbio de experiências educacionais, aprimoramento de metodologias e superação de barreiras para o acesso a experiências internacionais no ensino superior (OLIVEIRA *et al.*, 2020).

A internacionalização, impulsionada pela intensa concorrência além-fronteiras, deve ser uma consideração não apenas para grandes e pequenas empresas comerciais ou industriais, mas também para empresas de serviços, incluindo IES. Isso destaca a importância de estratégias de internacionalização em diversos setores, incluindo a educação (VILALTA, 2012).

## 2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO NO ENSINO SUPERIOR

A era da globalização e do avanço tecnológico têm remodelado o ensino superior, impulsionando-o em direção à democratização e internacionalização. Atualmente, a formação de profissionais e cidadãos transcende as fronteiras locais, exigindo competências interculturais que são essenciais para navegar e prosperar em um mundo interconectado e repleto de desafios globais (MOROSINI; USTÁRROZ, 2016).

A internacionalização no ensino superior é uma resposta multifacetada à globalização, envolvendo a integração de elementos internacionais e interculturais em todas as facetas da educação. Knight (1993) a vê como uma maneira de incorporar uma dimensão global na educação, pesquisa e serviços institucionais. Ellingboe (1998) expande essa visão, argumentando que a internacionalização deve integrar uma perspectiva global no sistema universitário. Nesse contexto, a internacionalização é vista como um meio de aprimorar o ensino preparando-o para um futuro dinâmico e diversificado, muitas vezes impulsionado pelas demandas do mercado de trabalho global (KALVEMARK e VAN DER WENDE, 1997).

Segundo Knight (2006), a internacionalização é dividida em duas categorias: doméstica, que inclui atividades locais que enriquecem a experiência educacional sem a necessidade de viagens, e exterior, que envolve mobilidade estudantil e

colaborações internacionais. A compreensão da internacionalização requer a distinção entre ela e a globalização, sendo que a internacionalização é um conjunto de forças que promovem uma maior interação internacional no ensino superior, abrangendo aspectos econômicos e acadêmicos (ALTBACH; KNIGHT, 2007).

De Wit e Altbach (2021) definem a globalização como o movimento transfronteiriço de tecnologia, economia, conhecimento, pessoas, valores e ideias, influenciando distintamente cada país e transformando o ensino superior. Assim, é evidente a forte influência da globalização sobre o ensino superior, moldando-o em um sistema integrado à economia global, com tecnologias de informação avançadas e uma rede internacional de conhecimento onde o inglês é preponderante (ALTBACH *et al.*, 2019).

A internacionalização do ensino superior é um fenômeno complexo e abrangente, que transcende o acadêmico e toca aspectos políticos, econômicos, sociais e culturais. Esse processo tem se tornado cada vez mais essencial para as instituições de ensino, evidenciado pelo aumento de estratégias e programas voltados para a promoção de uma visão global em suas operações.

Villela (2017) destaca uma variedade de modelos teóricos de internacionalização para IES, que incluem:

- O modelo processual e fractal de Rudzky (1998), que aborda a internacionalização como um processo contínuo e adaptável.
- O modelo de elementos para o desenvolvimento de uma estratégia de internacionalização em universidades de Davies (2001), que fornece um framework para a criação de estratégias eficazes.
- O modelo da NUFFIC de Van der Wende (1997), que se concentra na cooperação internacional em educação superior.
- Os modelos propostos por Knight (1993 e 1994), que são amplamente referenciados e utilizados no campo da internacionalização.

Villela, apoiando-se em Stallivieri (2004), ressalta que a aplicação desses modelos deve levar em conta o perfil específico de cada IES. É essencial considerar as condições, as possibilidades e o contexto político-social-econômico em que a instituição está inserida para garantir que a internacionalização seja bem-sucedida e alinhada com as necessidades e os objetivos institucionais.

Vilalta (2012) fornece uma maior clareza aos diversos conceitos e características relacionados à internacionalização, condensando as abordagens de diversos autores.

Quadro 3 - Descrição de conceitos e características sobre internacionalização

<b>CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO</b>		
<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>	<b>Características relacionadas</b>
Knight e De Wit, 1999	Processo de integração com dimensão internacional, intercultural para o ensino, pesquisa e funções de serviços da instituição.	Ensino, pesquisa, funções de serviços da instituição.
Teichler, 2004, (apud Souza, 2010)	Representa a crescente atividade transfronteiriça, ligando os termos internacionalização, europeização e globalização como tendência da transmissão de conhecimento.	Mobilidade física, cooperação acadêmica e transferência de conhecimento acadêmico.
Altbach e Knight (2007)	Conjunto de políticas e práticas empreendidas por sistemas acadêmicos, instituições e indivíduos para lidar com o ambiente acadêmico global.	Formas de internacionalização: a tradicional a internacionalização dos países em desenvolvimento, internacionalização individual.
Van Damme, 2001		Mobilidade estudantil, mobilidade de docentes, internacionalização de currículos, abertura de filiais, cooperação institucional e de rede, acordo de reconhecimento mútuo, redes transnacionais de universidades e educação superior virtual transnacional.
Gagel-Ávila, 2003	Significa integrar a dimensão internacional e intercultural e multidisciplinar aos currículos, fomento à mobilidade estudantil, perfil internacional do corpo docente, utilização de métodos pedagógicos, práticas profissionais em ambiente de trabalho internacional e cursos para população estrangeira	Currículos, mobilidade estudantil e do corpo docente, métodos pedagógicos, ambiente de trabalho internacional e cursos para estrangeiros.
Rudzki, 1998	Refere-se a um processo de mudanças organizacionais, de inovação curricular, de desenvolvimento profissional do corpo acadêmico e da equipe administrativa, de desenvolvimento da mobilidade acadêmica com a finalidade de buscar a excelência na docência, na pesquisa e em outras atividades que são parte da função das universidades.	Mudança organizacional, currículo, corpo acadêmico e equipe administrativa, mobilidade acadêmica.
Juan Sebastian, 2004	Introdução da dimensão internacional na cultura e na estratégia da instituição, nas funções de formação, pesquisa e extensão	Formação, pesquisa e extensão.

Stallivieri, 2009	É um meio para o fortalecimento institucional através da incorporação de padrões internacionais de conteúdos e métodos docentes, temáticas e organização das investigações, bem como das atividades de extensão, ampliando a oferta de capacidades e de produtos docentes e de pesquisa, no âmbito internacional, melhorando a visibilidade e o reconhecimento, além da obtenção de retornos financeiros.	Currículo, metodologia docente, atividades de extensão e pesquisa. organização da instituição.
Bartell, 2003	Trocas internacionais relacionadas à educação.	Presença de estudantes, pesquisas, sociedades internacionais para assistência, metas internacionais, cooperação internacional - escola, conselho, grau de imersão internacional do currículo.
Souza (2010)	A internacionalização está relacionada às práticas exercidas no âmbito da educação por governos e instituições.	Mobilidade e/ou transferência de conhecimento do sistema educacional de um Estado para o sistema de outro Estado.
Gambelam, 2009	Favorece a construção e a socialização do conhecimento além-fronteiras não se processando de forma idêntica em nenhuma parte do mundo. Porém é comum em todas as universidades a busca pelo conhecimento apesar das diferentes políticas educacionais.	Cooperação internacional no sentido geográfico e mudanças nos programas das instituições e em seus objetivos educacionais.

Fonte: VILALTA (2012 p. 63-65).

Em seu estudo, Vilalta (2012) apresenta o conceito que engloba estratégia, ensino, pesquisa, qualidade e mobilidade. Ele procura alinhar-se ao mercado de trabalho e à produção do conhecimento. O autor também relaciona a busca pela qualidade à internacionalização nas atividades de ensino e pesquisa. Isso indica que a internacionalização deve ser uma estratégia intencional que visa aprimorar a qualidade do ensino e da pesquisa, ao invés de ser uma reação às circunstâncias.

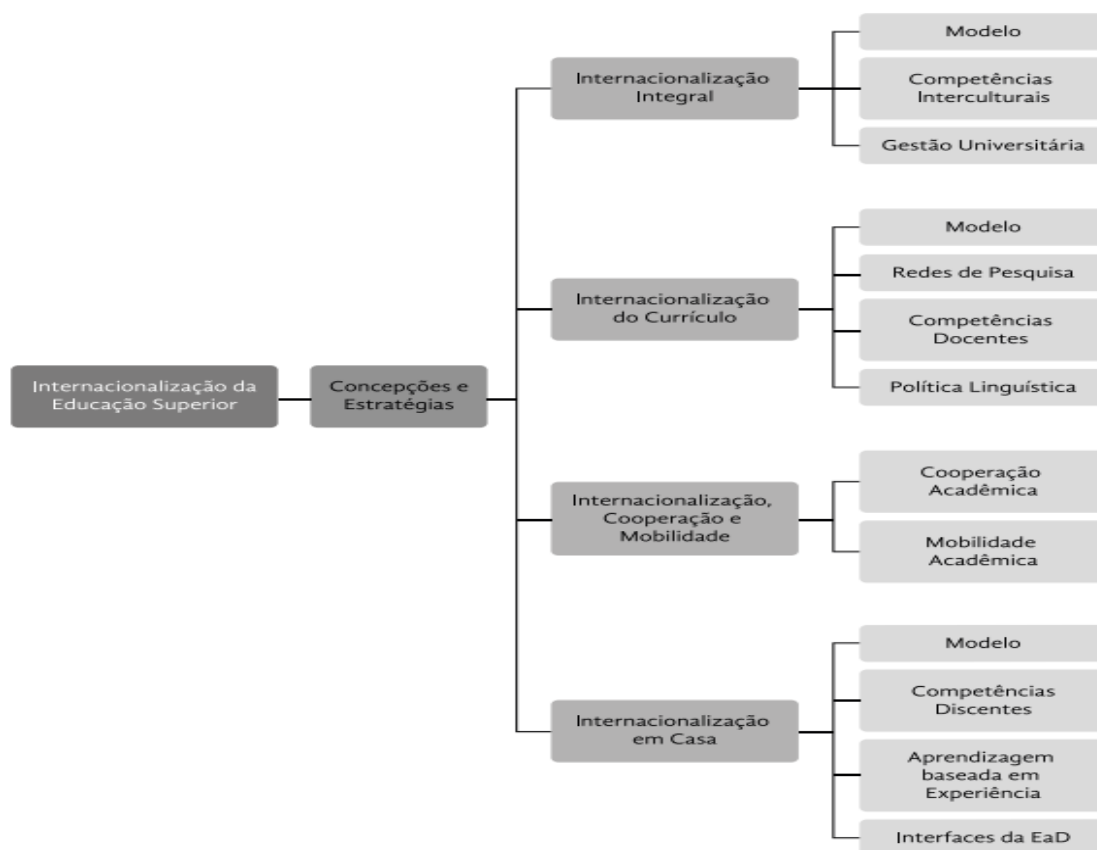
Rodrigues (2022) ressalta que a internacionalização do ensino superior vem ganhando destaque, sublinhando a importância não só das habilidades acadêmicas dos estudantes, mas também de competências sociais, interculturais e linguísticas. Entender a internacionalização e suas raízes são tarefas distintas que demandam análises específicas. As motivações para adotar uma perspectiva internacional refletem a busca das instituições educacionais por se alinharem aos padrões globais.

Morosini (2019) destaca quatro abordagens principais que as universidades estão adotando para a internacionalização em estudos e práticas internacionais:

1. Internacionalização Integral: Esta abordagem considera a internacionalização como um processo holístico que permeia todas as facetas da universidade.
2. Internacionalização do Currículo: Esta abordagem se concentra na integração de uma perspectiva internacional e intercultural no currículo e no ensino.
3. Internacionalização, Cooperação, Mobilidade: Esta abordagem enfatiza a importância da cooperação internacional e da mobilidade de estudantes e funcionários para a internacionalização.
4. Internacionalização em Casa: Esta abordagem se concentra em proporcionar experiências internacionais e interculturais para estudantes e funcionários no campus doméstico.

Essas abordagens refletem diferentes estratégias que as universidades podem adotar para se internacionalizar, dependendo de seus objetivos, recursos e contexto específico.

Figura 1 - Caminhos da internacionalização universitária



Fonte: Morosini (2019, p. 25).

A internacionalização do ensino superior vai além da organização de atividades internacionais, seminários, congressos ou programas de intercâmbio de estudantes. Ter atividades internacionais é diferente de possuir uma política institucional de internacionalização. A internacionalização deve ser um processo contínuo, sinérgico e transformador, que envolve currículos, pesquisa, reconhecimento de títulos e influencia as atividades de alunos, professores e administradores (STALLIVIERI, 2004). Além disso, Stallivieri (2004) destaca que a internacionalização não ocorre isoladamente. Internacionalizar-se implica em várias formas de cooperação, seja científica, tecnológica ou acadêmica. Portanto, a internacionalização é um processo complexo e interconectado que requer uma abordagem holística e estratégica.

Os estudos de Miura (2006) sobre o modelo de internacionalização de Knight (1994) destacam a natureza dinâmica e cíclica do processo, que não é linear nem estático. Este modelo é projetado para ilustrar um ciclo contínuo de avaliação e melhoria, onde cada etapa alcançada requer uma revisão das etapas anteriores. Isso indica que a internacionalização é um processo interativo e reflexivo. Miura (2006) também enfatiza a importância de uma cultura organizacional que suporte a internacionalização, integrando-a nas ações da instituição. Dessa forma, ressalta que, além das etapas práticas, a internacionalização deve ser enraizada na cultura da instituição para ser eficaz.

De Wit (2001) complementa essa visão, explicando que o modelo visa identificar os passos e as fases no processo de institucionalização das IES, ou seja, como a internacionalização se torna parte integrante e estruturada da missão e das operações da instituição. Essa abordagem estratégica é crucial para que as IES se adaptem e prosperem em um ambiente educacional globalizado.

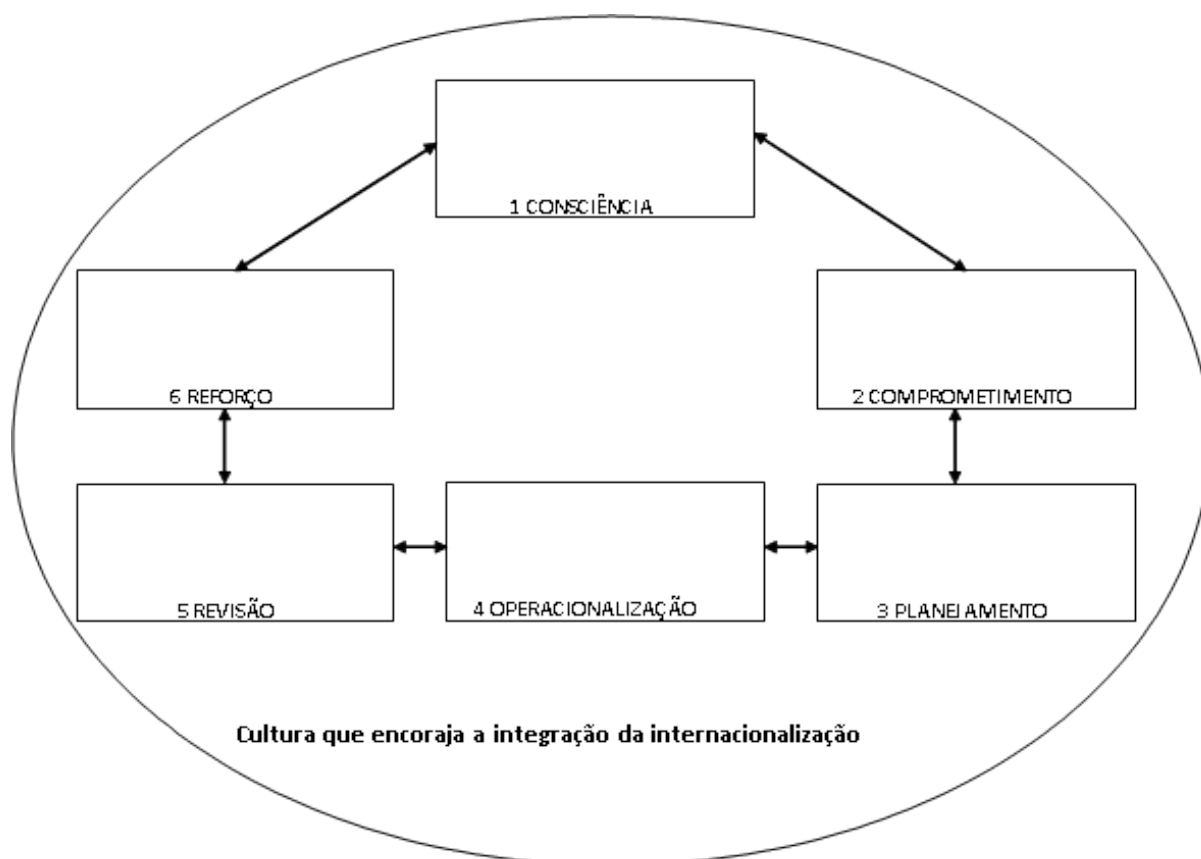
Miura (2006), interpretando Knight (1994), detalha o processo de internacionalização em IES em várias etapas essenciais:

1. Consciência: Refere-se ao entendimento das necessidades e dos benefícios da internacionalização, não só para a comunidade acadêmica — estudantes, professores e funcionários — mas também para a sociedade em geral.
2. Comprometimento: Destaca a importância do envolvimento e da dedicação à internacionalização por parte da administração das IES, governos, professores, funcionários e estudantes.

3. Planejamento: Nesta fase preparatória, a IES deve identificar necessidades e recursos, definir propósitos e objetivos, e estabelecer prioridades e estratégias para a internacionalização.
4. Operacionalização: Trata da implementação prática da internacionalização, através da realização de atividades acadêmicas e serviços, orientados por princípios e fatores bem definidos.
5. Revisão: Envolve a avaliação e o aprimoramento da qualidade e do impacto das iniciativas de internacionalização na IES.
6. Reforço: Relaciona-se ao desenvolvimento de iniciativas que reconheçam e recompensem a participação e contribuição de alunos, funcionários e professores no processo de internacionalização.

Cada uma dessas etapas é crucial para integrar a dimensão internacional nas atividades fundamentais da IES, permitindo que ela atue de forma mais eficaz em um contexto globalizado.

Figura 2 - Círculo de internacionalização de Knight de 1994



Conforme Miura (2006), o modelo de internacionalização desenvolvido por Knight (1994) é destacado por sua ênfase no processo de delineamento, implementação e acompanhamento das estratégias de internacionalização. Essa abordagem abrangente e estruturada é o que faz com que o modelo de Knight se destaque entre os demais, oferecendo um quadro de referência detalhado para as instituições que buscam integrar a internacionalização em suas operações e na cultura organizacional de maneira eficaz.

### 2.3 EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL

O ensino superior no Brasil, em comparação com o da Europa e do restante da América Latina, foi estabelecido tardiamente. Enquanto universidades já existiam na Europa e na América Latina nos séculos XVI e XVII, os portugueses resistiram à ideia de IES em sua colônia brasileira. As primeiras universidades brasileiras só surgiram no início do século XIX, após a transferência da corte portuguesa para o Brasil em 1808, com o objetivo de formar profissionais para a corte (NEVES, MARTINS, 2016).

No início do século XX, foram fundadas as primeiras universidades brasileiras, em 1920 a Universidade Federal do Rio de Janeiro, em 1927 a Universidade Federal de Minas Gerais e em 1934 a Universidade de São Paulo. A partir da década de 1960, houve um aumento expressivo na quantidade de faculdades particulares. Isso fez com que o setor particular rapidamente superasse o setor público em termos de oferta de matrículas (VILALTA, 2012).

Segundo Speller (2012), a partir da década de 1970, a educação superior no Brasil experimentou uma significativa expansão, especialmente impulsionada pela formação profissional oferecida pelo setor privado, que passou a dominar a oferta de ensino superior. Durante esse período, o Governo Federal implementou diversos mecanismos e instituições com o intuito de elevar algumas IES públicas ao *status* de centros de excelência. Como resultado, o país passou a contar com uma maioria de instituições de natureza privada, dedicadas principalmente à formação profissional, enquanto apenas algumas poucas instituições públicas, localizadas nos grandes centros urbanos, se destacavam pela oferta de níveis de pós-graduação e produção de conhecimento, focadas em atividades de pesquisa.

Saviani (2010) destaca que a Constituição Federal (CF) de 1988 consagrou a autonomia universitária, estabelecendo a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e



extensão, garantindo a gratuidade nos estabelecimentos públicos de ensino superior, além de assegurar o ingresso por meio de concurso público e o regime jurídico único.

No Brasil, o sistema de ensino superior é diversificado e consolidado em dois segmentos distintos: público e privado. Essa estrutura bipartida foi formalizada na CF de 1988 e normatizada na LDB de 1996. As IES públicas incluem as federais, estaduais e municipais. As IES privadas englobam as confessionais, particulares, comunitárias e filantrópicas (NEVES, MARTINS, 2016).

Uma das características do sistema de ensino superior é a vinculação das IES ao sistema federal de regulação do ensino superior ou aos sistemas estaduais e municipais correspondentes. O sistema federal, conforme o artigo 16 da LDB (BRASIL, 1996), inclui as IES mantidas pelo poder público, as IES criadas e mantidas pelo setor privado e os órgãos federais de educação.

As instituições estão sujeitas às leis e regulamentações do Ministério da Educação (MEC) em relação à criação, autorização, reconhecimento de cursos, credenciamento e reconhecimento de IES. O MEC detém a prerrogativa de formular políticas, programas de fomento e apoio, e modelos de regulação, fiscalização e avaliação. Além disso, é responsável pelo financiamento de todas as IES públicas federais (BRASIL, 1996).

As IES estaduais e municipais estão fora da jurisdição do MEC e do Conselho Nacional de Educação (CNE), pois estão vinculadas aos respectivos sistemas estaduais e municipais. No entanto, quando disputam recursos públicos federais e bolsas de pesquisas, estão sujeitas às leis e normas federais (NEVES, MARTINS, 2016).

## 2.4 UNIVERSIDADES MUNICIPAIS

A promulgação da CF de 1988 marcou o início de um processo de descentralização na organização dos sistemas de ensino no Brasil, estabelecendo um Regime de Colaboração entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios. Essa descentralização conferiu maior autonomia aos municípios na oferta de ensino, especialmente para a Educação Infantil e o Ensino Fundamental. Aos municípios foi permitido que criassem seus próprios sistemas de ensino, com autonomia relativa na formulação de políticas educacionais, começando prioritariamente pela Educação Infantil e, em seguida, pelo Ensino Fundamental, com o objetivo progressivo de

alcançar a plenitude da oferta educacional, inclusive o ensino superior (BRASIL, 1988).

A LDB, lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996, refletiu essas diretrizes de descentralização e democratização estabelecidas pela CF de 1988 e pela Reforma Gerencial mencionada no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) de 1995. A LDB atribuiu aos municípios a responsabilidade de organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais de ensino, integrando-os às políticas e aos planos da União e dos Estados (BRASIL, 1996). No entanto, a LDB condiciona a oferta do ensino superior pelos municípios ao pleno atendimento dos níveis de ensino de sua competência e à aplicação dos percentuais determinados pela CF/88 para a educação, ou seja, 25% dos impostos e transferências destinados à manutenção e ao desenvolvimento do sistema educacional prioritário (BRASIL, 1996).

O impulso para o surgimento das instituições municipais de ensino superior (IMES) teve como objetivo principal a interiorização da educação, levando o ensino superior para regiões fora das capitais. Isso possibilita a formação de profissionais de nível superior na região, contribuindo para a qualificação da mão de obra local e incentivando os profissionais a permanecerem em suas regiões de origem, o que agrega valor à economia local (NEVES, 2018).

No Brasil, das 312 IES públicas, 59 são Públicas Municipais (INEP 2023a), destas, somente 06 são Universidades Públicas Municipais (E-MEC).

Como a maioria dessas IMES foi estabelecida por leis municipais anteriores à CF de 1988, é permitida a cobrança de mensalidades. Essa cobrança é vista como uma contraprestação pecuniária para garantir a continuidade dos serviços públicos. Embora a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 206, inciso IV, estabeleça que as instituições públicas de ensino superior ofereçam ensino gratuito, o artigo 242 especifica que essa regra não se aplica às instituições públicas criadas por lei estadual ou municipal e existentes na data da promulgação da constituição. Portanto, as IMES que cobram mensalidades atualmente foram criadas antes da promulgação da CF/88 (BRASIL, 1988).

É comum entender que as IES públicas municipais se caracterizam por estruturas mais compactas, já que os municípios são vistos como agentes para a democratização e eficiência na prestação do ensino, estando mais próximos das demandas reais da comunidade. Essas instituições surgiram com o intuito de

fortalecer o ensino superior no país, possibilitando sua expansão para regiões do interior das Unidades da Federação (PICKLER; SILVEIRA; SOUZA, 2021).

Diante desse cenário, as IMES representam alternativas importantes. Elas têm a capacidade de oferecer um ensino de qualidade, adaptado às necessidades locais e mais acessíveis do que as instituições particulares, estaduais ou federais. Além disso, ao estarem mais próximas da comunidade, podem desenvolver programas educacionais que atendem às demandas específicas do mercado de trabalho local e promovem o desenvolvimento socioeconômico da região (PICKLER; SILVEIRA; SOUZA, 2021). É perceptível a importância das universidades municipais no contexto do ensino superior brasileiro, destacando sua origem, papel de democratização do acesso ao ensino superior, na descentralização do ensino e desafios enfrentados.

Do ponto de vista da arrecadação, é necessário considerar novos mecanismos para viabilizar a municipalização do ensino superior, não apenas por meio da cobrança de mensalidades, mas também por meio da colaboração dos recursos federais e estaduais (CARVALHO; CAMPOS; FERREIRA, 2023). Conforme destacado pela Associação das Instituições Municipais de Ensino Superior de São Paulo (AIMES-SP, 2020), as IMES não devem operar com déficit financeiro, mas sim buscar manter uma saúde financeira razoável para garantir a qualidade de suas atividades. Qualquer excedente financeiro acumulado deve ser reinvestido na comunidade acadêmica, promovendo melhorias e investimentos que beneficiem alunos, professores e funcionários.

Essa abordagem reforça a importância de estabelecer parcerias e buscar fontes de financiamento alternativas para complementar os recursos provenientes das mensalidades dos alunos. Sendo, assim é fundamental explorar e implementar estratégias que promovam a autonomia financeira das IMES, garantindo que possam cumprir sua missão educacional de forma eficaz e sustentável, ao mesmo tempo em que contribuem para o desenvolvimento educacional e socioeconômico das comunidades em que estão inseridas.

## 2.5 ELEMENTOS MOTIVADORES E ESTRATÉGIAS

Qiang (2003) propôs uma classificação das principais motivações para a internacionalização do ensino superior em quatro categorias distintas: políticas, econômicas, sociais e culturais, e acadêmicas. A relevância dessas motivações varia

conforme o país e o contexto analisado. As motivações políticas estão relacionadas ao papel do país como nação, levando em consideração aspectos como segurança nacional, paz, compreensão mútua e identidade nacional. Já as motivações econômicas envolvem o desenvolvimento de recursos humanos capazes de competir internacionalmente, o estabelecimento de relações comerciais com outros países e os benefícios econômicos decorrentes da internacionalização, compensando os altos investimentos necessários. No que diz respeito às razões sociais e culturais, destacam-se a importância do entendimento de línguas e culturas estrangeiras, o respeito pela diversidade e a preservação da cultura nacional. Por fim, de acordo com Qiang (2003), as motivações acadêmicas abrangem objetivos relacionados à qualidade do ensino e dos programas educacionais, buscando melhorias por meio de parcerias internacionais que proporcionam maior reconhecimento internacional.

Seeber e colaboradores (2016 *apud* RODRIGUES, 2022), ao se concentrarem principalmente nas razões de natureza institucional e deixarem de lado as motivações políticas, identificaram sete motivos para a internacionalização.

Quadro 4 - Motivações para a internacionalização

Motivações	Descrição
Conscientização de questões internacionais pelos estudantes	A internacionalização pode ser vista como uma forma de contribuir para uma maior aptidão por parte do ser humano em lidar com uma sociedade e um mercado de trabalho cada vez mais diversificado e global (Altbach e Knight, 2007).
Internacionalização aprimorada do currículo	A internacionalização permite que as instituições alinhem os currículos dos estudantes com os padrões internacionais, oferecendo aos estudantes nacionais novas competências e melhores oportunidades, ao mesmo tempo que se tornam mais atraentes para os estudantes estrangeiros.
Melhor qualidade de ensino e aprendizagem	A internacionalização é caracterizada como sendo promotora de qualidade no ensino através de programas com parceiros estrangeiros, envolvimento de corpo docente internacional e organização de atividades extracurriculares (eventos internacionais e interculturais).
Forte capacidade institucional de investigação e produção de conhecimento	A internacionalização é crucial para auxiliar na investigação, pois esta acarreta uma crescente complexidade e custos elevados que muitas vezes as instituições não conseguem suportar por falta de recursos.
Maior prestígio para a IES	Para Knight (2004), a internacionalização pode ser uma estratégia válida para elevar o prestígio das IES. O facto das IES com grande reputação serem deveras internacionalizadas, faz com que a vertente internacional seja associada a elevados níveis de qualidade, contribuindo para a notoriedade da instituição. Além disto, a noção de prestígio das IES adquiriu importância com a introdução dos rankings internacionais pois a vertente internacional era muitas vezes incluída nos indicadores de desempenhos das instituições (Saisana et al., 2011).
Possibilidade de comparar a performance internacional	As instituições podem melhorar e aumentar o seu valor com recurso à comparação com a concorrência (Knight, 2004)
Cooperação internacional	A internacionalização permite a cooperação institucional, fortalecendo atividades que vão além das limitações dos recursos locais.

Fonte: Seeber et al. (2016 *apud* Rodrigues, 2022, p. 7-8).

À medida que o ensino superior evolui de um modelo mais cooperativo para um cenário onde a competição e a concorrência predominam, torna-se necessário que as instituições, os estudantes e os professores se adaptem a essa nova realidade. Atualmente, segundo Rodrigues (2022), a internacionalização do ensino superior é um dos principais critérios que determina o valor e o prestígio das universidades, sendo fundamental compreender que esse fenômeno contribui para atrair alunos para suas instituições e aprimorar suas experiências de aprendizado.

Para Stallivieri (2017) a internacionalização surge como uma estratégia vital para não apenas fortalecer a posição da instituição, mas também para assegurar a qualidade do ensino oferecido, atrair alunos e manter sua competitividade.

Para países em desenvolvimento, os principais benefícios incluem a melhoria da qualidade do ensino, a internacionalização de estudantes e funcionários, e o desenvolvimento da cidadania nacional e internacional. Por outro lado, países mais desenvolvidos geralmente buscam gerar receita e desenvolver indivíduos competentes ao integrarem a dimensão internacional em suas instituições (JIBEEN; KHAN, 2015).

Santos Filho (2020) sintetiza as cinco razões que justificam a adesão à internacionalização da educação superior no nível institucional e cinco razões no nível nacional.

Quadro 5 - Razões da internacionalização nos níveis nacional e institucional

<b>Nível</b>	<b>Razões</b>
Nacional	Desenvolvimento de recursos humanos Alianças estratégicas Transação comercial Construção da nação Desenvolvimento social/cultural
Institucional	Reputação e perfil institucional Geração de receita Desenvolvimento de estudantes e professores Alianças estratégicas Produção do conhecimento

Fonte: Knight. (2004, *apud* Santos Filho, 2020).

No nível nacional, o desenvolvimento de recursos humanos será impulsionado por estratégias de recrutamento e de incentivos que visam reter e formar profissionais

altamente qualificados e interculturalmente competentes, contribuindo assim para o progresso do país. Alianças estratégicas, tanto bilaterais quanto multilaterais, são fundamentais para enriquecer o ensino e fomentar pesquisas colaborativas, elevando a competitividade do sistema de educação superior e trazendo benefícios culturais, políticos e econômicos (SANTOS FILHO, 2020).

No nível institucional, a reputação e o perfil de uma instituição estão intrinsecamente ligados aos seus objetivos econômicos, políticos, sociais e acadêmicos. A proeminência de uma instituição no cenário regional e global pode motivar uma reavaliação de suas estratégias e propósitos de internacionalização, adaptando-se às dinâmicas do ambiente educacional e às demandas do mercado global. (SANTOS FILHO, 2020).

Segundo Villalta (2012), a busca da qualidade acadêmica pelas IES resultará em um processo virtuoso. Isso ocorre porque a qualidade acadêmica atrai melhores estudantes para seus campi, pesquisadores estrangeiros renomados e parcerias com universidades de prestígio, entre outros benefícios. Portanto, a qualidade acadêmica não só melhora a reputação da instituição, mas também contribui para o seu desenvolvimento e crescimento.

A internacionalização também diversifica e enriquece o ambiente de aprendizagem, auxiliando na formação dos estudantes por meio da exposição ao conhecimento internacional e à sensibilidade intercultural. A mobilidade acadêmica, por exemplo, permite que os estudantes vivenciem um ambiente diferente do habitual, proporcionando-lhes a oportunidade de compreender a interconexão entre o contexto local e global. Dessa forma, a internacionalização do ensino superior promove o desenvolvimento dos estudantes como cidadãos globais, preparando-os para atuar em uma economia globalizada. Isso os capacita com uma mentalidade aberta e internacional, além de cultivar habilidades linguísticas, flexibilidade de pensamento, tolerância e respeito pela diversidade (CHAN; DIMMOCK, 2008).

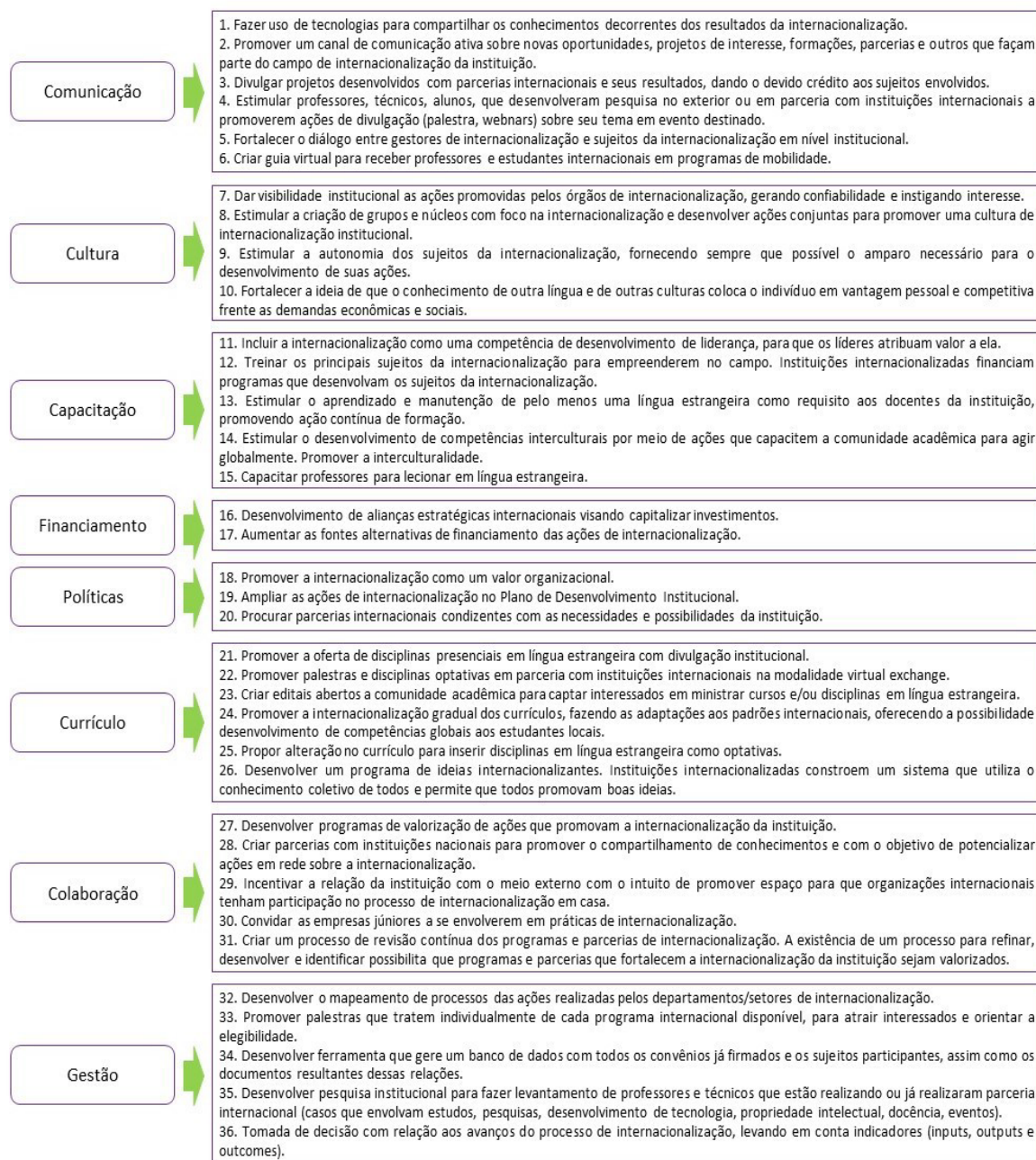
Dewey e Duff (2009) ressaltam que esse processo requer recursos em diversos níveis, bem como apoio e coordenação estratégica, a fim de viabilizar a implementação de estratégias alinhadas com a posição da instituição e seus objetivos. Isso implica não apenas a adaptação dos programas de ensino e pesquisa, mas também o estabelecimento de parcerias internacionais, o incentivo à mobilidade acadêmica e a promoção de uma cultura institucional aberta à diversidade cultural e à colaboração internacional. Portanto, a postura internacional da comunidade

acadêmica é fundamental para o sucesso da internacionalização do ensino superior e para a preparação dos estudantes para atuar em um mundo cada vez mais globalizado (DEWEY; DUFF, 2009; ROBSON, 2011).

Conforme apontado por Zolfaghari e colaboradores (2009), as estratégias são fundamentais na integração de uma dimensão global nas atividades de pesquisa, ensino, serviços, sistemas e políticas de gestão das IES. Uma estratégia operacional apropriada e consistente é fundamental para garantir um processo de internacionalização eficaz e com resultados positivos. Essas estratégias podem abranger tanto as atividades de internacionalização realizadas dentro da própria instituição, uma internacionalização doméstica, quanto atividades que ocorrem além das fronteiras.

Melo (2020) descreve ainda em sua pesquisa sobre estratégias empreendedoras para a internacionalização em IES brasileiras, 8 eixos essenciais para a internacionalização das instituições: comunicação, cultura, capacitação, financiamento, políticas, currículo, colaboração e gestão, estabelecendo assim 36 estratégias empreendedoras.

Figura 3 - Síntese da relação eixos estratégicos versus estratégias empreendedoras



Fonte: MELO (2020, p. 141).

Knight (1994) argumenta que as IES devem identificar suas próprias motivações para a internacionalização e, com base nelas, definir as estratégias mais adequadas para o processo. Diante da competitividade global entre IES de diferentes países e regiões, torna-se essencial incorporar elementos de internacionalização nas funções de serviço e nas atividades acadêmicas, incluindo currículos e serviços. Isso é fundamental para formar indivíduos capazes de atuar de maneira ativa e engajada em uma sociedade cada vez mais globalizada e interdependente.



## 2.6 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção tem como objetivo elucidar as questões teóricas e conceitos que fundamentaram a análise do caso em estudo. O Quadro 6 oferece uma síntese da revisão de literatura, abrangendo os principais temas teóricos relevantes para a pesquisa, seus conceitos e definições fundamentais, bem como os principais autores consultados. Este quadro servirá como um guia para a compreensão e interpretação dos resultados da pesquisa

Para a fundamentação desta dissertação, o modelo de internacionalização de Knight (1994) foi selecionado para orientar a pesquisa de campo. A escolha desse modelo é justificada pela perspectiva de Miura (2006), que destaca a abrangência do modelo de Knight, enfatizando que ele oferece uma visão geral do processo de internacionalização, abarcando desde a análise do contexto institucional tanto externo quanto interno, até os cuidados na implementação de programas e a integração de ensino, pesquisa e serviços. Essa abordagem holística é considerada essencial para compreender e aplicar efetivamente a internacionalização no ambiente acadêmico.

Quadro 6 – Síntese da revisão de literatura,

<b>CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO</b>		
<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>	<b>Características Relacionadas</b>
De Wit e Altbach (2020). Gacel-Ávila (2003). Hudzik (2011); Knight (1994, 2004, 2008); Sebastian (2004) Morosini (2017)	Processo de introdução de uma dimensão internacional na cultura e estratégia institucional, nas funções de ensino, pesquisa e extensão e na projeção da capacidade da universidade	Internacionalização do ensino superior
Altbach e Knight (2007); De Wit (2002, 2011); Knight (2004, 2008); Stallivieri (2004, 2017).	As motivações considerando macrocategorias, podem ser, políticas; econômicas; sociais e culturais e acadêmicas. Em nível institucional são: reputação internacional, aperfeiçoamento dos corpos docente e discente, geração de receita, alianças estratégicas, pesquisa e produção de conhecimento.	Motivações para a internacionalização
Knight (1994, 2004, 2008); Miura (2009); Sebastian (2004) Stallivieri (2004, 2017);	Iniciativas de programas e iniciativas organizacionais em nível institucional. A noção de uma abordagem mais planejada, integrada, estratégica e única para cada instituição.	Estratégias de internacionalização

Beerkens et al. (2010) De Wit (1993, 2002, 2011); Gacel-Ávila (2003). Sebastián (2004).	Processo infinito, não estático, dinâmico e contínuo, que envolve elementos essenciais como definição de objetivos e metas, coleta e organização de evidências e utilização das evidências coletadas.	Avaliação da internacionalização
Knight (1994, 1995); Maringe et. al (2013); Miura (2009); Morosini (2017) Rudzki (1998); Sebastián (2004).	Internacionalização vista como uma série de etapas flexíveis e interconectadas, concebida como um ciclo, cuja gestão se constitui de todas as pessoas, tarefas e estruturas associadas à gestão de uma IES. Necessidade de um Plano de Internacionalização para gestão eficaz do processo.	Gestão da internacionalização

Fonte: Elaborado pelo autor.

A síntese teórica do quadro acima ilustra que as teorias sobre a internacionalização do ensino superior são fundamentais para entender esse fenômeno. Os especialistas sublinham a necessidade de uma abordagem estratégica, reconhecendo as vantagens da internacionalização, como o enriquecimento da qualidade educacional e a promoção da colaboração intercultural. Contudo, apontam também para os desafios inerentes, tais como barreiras culturais, linguísticas e educacionais, a necessidade de recursos adequados e a implementação de políticas inclusivas. Assim, a internacionalização exige uma gestão estratégica e atenta para otimizar seus benefícios e superar os obstáculos.

Este capítulo abordou o arcabouço teórico que fundamenta a pesquisa. No próximo segmento, detalharemos a metodologia empregada pelo pesquisador, incluindo os instrumentos utilizados e os métodos de coleta e análise dos dados.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Este tópico aborda os procedimentos metodológicos empregados para investigar o problema de pesquisa, com base nos objetivos estabelecidos. Serão apresentados os seguintes aspectos: a modalidade de pesquisa, a natureza, a abordagem do problema, os objetivos da pesquisa, o delineamento, as técnicas de coleta de dados e de análise de dados.

Para esclarecer os procedimentos metodológicos, é importante reiterar o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa. O foco central deste trabalho foi identificar as ações de internacionalização em curso na Universidade Pública Municipal do Sudoeste Goiano. Para isso, conceitos, características e práticas

pertinentes à internacionalização foram detalhados, bem como suas inter-relações, fornecendo um panorama abrangente e facilitando a compreensão do processo de internacionalização em IES.

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa é classificada como aplicada, pois foca em resolver um problema específico de uma IES ao analisar as ações que estão sendo empregadas em seu processo de internacionalização. O objetivo é propor soluções práticas que possam ter um impacto significativo nas estratégias e ações de internacionalização da instituição. É um trabalho orientado para a ação, com o propósito de aplicar o conhecimento teórico em situações reais para melhorar a eficácia das políticas e dos procedimentos existentes.

No que diz respeito à abordagem do problema, a pesquisa é classificada como qualitativa, pois busca uma compreensão holística do fenômeno da internacionalização, valorizando a perspectiva dos indivíduos envolvidos. Esse enfoque permite uma análise mais profunda e integrada, que é essencial para captar as nuances e complexidades do processo em estudo (GODOY, 1995)

Gil (1999) caracteriza a pesquisa exploratória como uma abordagem para temas que ainda não foram amplamente investigados, com o objetivo de desenvolver, clarificar e modificar conceitos e ideias. Este tipo de pesquisa geralmente se baseia em uma variedade de fontes, incluindo bibliografia, documentos, entrevistas e estudos de caso. Sellitz (1967) acrescenta que a pesquisa exploratória permite ao pesquisador uma imersão mais profunda na realidade estudada, tornando o contexto mais claro e possibilitando a formulação de hipóteses.

A opção pelo estudo exploratório justifica-se na medida em que existem poucas referências abordando a internacionalização de Universidades Públicas Municipais e poucas também que tratem deste processo em instituições com as mesmas características da IES proposta nesta dissertação.

O método escolhido para esta pesquisa é o estudo de caso, que é considerado ideal para um exame minucioso da realidade e do processo de internacionalização na Universidade Pública Municipal do Estado de Goiás. Yin (2009) apoia essa abordagem, argumentando que ela permite uma análise aprofundada do contexto, o

que é particularmente valioso quando tanto o contexto quanto o fenômeno em estudo não são claramente evidentes.

Conforme Yin (2002), a escolha de focar em uma única instituição ou em múltiplas em um estudo de caso depende dos objetivos específicos do pesquisador. Neste trabalho, optou-se por concentrar a análise em um único caso, sem realizar um estudo comparativo, permitindo uma exploração mais profunda e detalhada da internacionalização na Universidade Pública Municipal do Sudoeste Goiano. Essa abordagem possibilita um entendimento mais rico das dinâmicas específicas e das práticas de internacionalização dentro da instituição selecionada.

As técnicas de coleta de dados empregadas nesta pesquisa incluem uma revisão da literatura, que fornece uma base teórica e um panorama atual do tema em estudo. Além disso, utilizou-se a pesquisa documental, que busca informações em documentos oficiais e institucionais, e entrevistas na modalidade semiestruturada, que oferecem perspectivas profundas dos envolvidos. Tanto a pesquisa documental quanto as entrevistas, foram realizadas para enriquecer a análise e compreensão do processo de internacionalização na instituição em questão.

Quadro 7 - Síntese da caracterização da pesquisa

<b>Natureza</b>	Aplicada
<b>Abordagem do problema</b>	Qualitativa
<b>Objetivos da pesquisa</b>	Exploratória
<b>Delineamento</b>	Estudo de caso
<b>Técnica de coleta de dados</b>	Análise documental e entrevista
<b>Técnica de análise de dados</b>	Análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

A seguir serão apresentados a unidade de análise e os sujeitos da pesquisa, bem como a motivação para escolha deles como integrantes do trabalho.

### 3.2.1 Caracterização da unidade de análise

A Universidade Pública Municipal do Sudoeste Goiano, objeto deste estudo, foi fundada em 1973, e é uma das seis Universidades Públicas Municipais do país. Esta universidade, está localizada no interior do estado de Goiás, na cidade de Rio Verde, distante 231 quilômetros da capital do estado, Goiânia e a 437 quilômetros da capital federal, Brasília. Uma instituição de ensino com mais de 50 anos de funcionamento e

que vem se destacando no âmbito nacional. Possui sete campi em cidades estratégicas do estado, mais de 22 cursos de graduação e forte influência nas regiões onde está instalada.

Apesar de ser uma universidade pública, com autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, a instituição possui a particularidade de cobrar mensalidades.

Quadro 8 - Compromisso, missão, responsabilidade e visão da IES.

Nosso compromisso	Produzir, sistematizar e socializar conhecimentos através de programas de ensino, de pesquisa, de extensão e de serviços, em especial através da formação de profissionais capazes de interagir de forma crítica, criativa e propositiva - política, técnica e socialmente
Nossa missão	Interagir com excelência no processo de desenvolvimento da sociedade atuando nas áreas do ensino, pesquisa e extensão para formar o cidadão com postura ética, humanística e científica.
Nossa responsabilidade	Assegurar ensino de qualidade com sólidas bases científicas, interdisciplinaridade e visão atualizada de mundo, domínio e aplicação de tecnologias educacionais, formas participativas e práticas inovadoras de ensino e aprendizagem
Nossa visão	Constituir-se em núcleo educacional, científico, tecnológico, artístico e cultural capaz de ser uma referência para a construção de práticas inovadoras e voltadas à excelência do fazer universitário e ao processo de desenvolvimento em suas diversas instâncias e formas de manifestações

Fonte: Elaborado pelo autor.

O plano de desenvolvimento institucional (PDI) da IES em estudo prevê em seu planejamento as metas de internacionalização conforme quadro abaixo.

Quadro 9 - Metas de internacionalização da IES em estudo.

Objetivo estratégico	Ampliar a mobilidade internacional discente (alunos em mobilidade internacional e alunos estrangeiro em programa e curso da IES)
Aumentar a inserção e o reconhecimento internacional da IES	Aumentar o número de titulações conjuntas (IES x IES internacionais parceiras) Aumentar o número de convênios e redes internacionais

	Apoiar alunos e docentes na preparação de textos científicos para publicação internacional
Fortalecer e institucionalizar as práticas de internacionalização interna	Promover o oferecimento de disciplinas conjuntas com parceiros internacionais Promover o desenvolvimento de proficiência em língua estrangeira da comunidade acadêmica

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.2.2 Caracterização dos sujeitos da pesquisa

Segundo Santos (2018), existem duas categorias de técnicas de amostragem não probabilística: intencionais e não intencionais. Nas intencionais, como aplicada na presente pesquisa, o pesquisador seleciona deliberadamente grupos de sujeitos que são considerados representativos de uma população específica. Assim, foi este o caso das entrevistas realizadas na presente pesquisa, pois os entrevistados foram escolhidos por integrarem a mesma universidade.

A pesquisa qualitativa selecionou os sujeitos de forma proposital e intencional, baseando-se nas áreas em que estão inseridos e na sua representatividade dentro da IES. Essa escolha segue a orientação de Merriam (2002), que defende a importância de descobrir e compreender um fenômeno, um processo ou as perspectivas e visão de mundo das pessoas nele envolvidas.

Como é comum em muitas publicações, o uso do gênero gramatical masculino, no presente texto, foi empregado de maneira genérica com intuito de facilitar a escrita e fortalecer o sigilo dos entrevistados (SANTOS, 2018, p. 31).

Foram realizadas no total, dez entrevistas, sendo um aluno da graduação que ocupa a cadeira de representante dos alunos de graduação no conselho universitário, um aluno de pós-graduação que ocupa a cadeira de representante dos alunos de pós-graduação no conselho universitário, um servidor administrativo com vasta experiência em gestão, um professor pesquisador que atua na assessoria internacional, o coordenador do departamento de relacionamentos e novos negócios, e da administração superior o Pró-Reitor de Assuntos estudantis, o Pró-Reitor de Extensão e Cultura, o Pró-Reitor de Pós-Graduação, o Pró-Reitor de Pesquisa e Inovação e o Vice-Reitor que também exerce a função de Pró-Reitor de Graduação, abrangendo assim todas as áreas dentro da instituição que serão mais bem exemplificados no quadro mais adiante.

Quadro 10 - Síntese dos sujeitos da pesquisa

Sujeitos da pesquisa	Área	Tempo na instituição
SUJEITO 1	Aluno graduação	4,5 anos
SUJEITO 2	Aluno pós-graduação	11 meses
SUJEITO 3	Servidor administrativo	33 anos
SUJEITO 4	Coordenador de departamento	15 anos
SUJEITO 5	Professor pesquisador	13 anos
SUJEITO 6	Adm Superior Graduação	20 anos
SUJEITO 7	Adm Superior Pós-graduação	15 anos
SUJEITO 8	Adm Superior Pesquisa e inovação	24 anos
SUJEITO 9	Adm Superior Assuntos estudantis	9 anos
SUJEITO 10	Adm Superior Extensão e Cultura	9 anos

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.2.3 Procedimentos éticos relacionados à pesquisa

Em conformidade com os critérios éticos de pesquisa estabelecidos por Christians (2011), a universidade (IES) concedeu sua aprovação para a realização deste estudo. Todos os participantes, aqui referidos como entrevistados, forneceram seu consentimento informado por meio da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que está disponível para consulta no Apêndice B desta dissertação.

O TCLE delinea os objetivos gerais e específicos do estudo. Com base neste documento, foi solicitada e obtida a autorização explícita dos participantes para a gravação e subsequente transcrição dos conteúdos derivados das entrevistas. Além disso, os participantes concordaram com a utilização destes dados e a possível publicação dos resultados, com a garantia de que sua identidade seria preservada. Nesse sentido, os nomes dos participantes da pesquisa foram substituídos por pseudônimos para assegurar o anonimato.

### 3.3 ANÁLISE DOCUMENTAL

Para entender completamente a IES em análise e permitir a triangulação de dados, foi realizada a pesquisa documental para compreender a estrutura e as práticas de internacionalização da IES. A seleção criteriosa de documentos relevantes, como o Regimento Geral, PDI, Estatuto, Portarias, Resoluções, bem como informações sobre a sua fundação, compromisso, missão, responsabilidade e visão, além de publicações em revistas e notícias no site da IES, permitiu uma análise aprofundada e contextualizada. Como Gil (2010) destaca, o acesso a essas fontes

documentais é essencial em um estudo de caso, fornecendo uma base sólida para a compreensão da organização e para a identificação de dados que possibilitaram a análise subsequente. Foi realizada a triagem desses materiais garantindo que a análise fosse focada e relevante para atingir aos objetivos da pesquisa.

A pesquisa documental revelou-se fundamental no contexto da investigação envolvendo um ente governamental, neste caso, uma Universidade Pública Municipal do Sudoeste Goiano. No Brasil, o setor público opera sob um conjunto extenso de leis, e os funcionários públicos estão restritos a agir estritamente dentro dos limites legais. Qualquer ação que ultrapasse esses limites pode ser considerada ilegal. De maneira similar, a lei nº 8.666/1993, que estabelece normas para contratos administrativos, declara a nulidade de acordos verbais, reconhecendo como válidos somente aqueles formalizados por escrito. Portanto, conclui-se que a análise de práticas em órgãos públicos deve ser conduzida por meio da avaliação dos documentos oficiais disponíveis.

A acessibilidade aos documentos foi um aspecto notável da pesquisa, graças à política de transparência adotada pela instituição em estudo. A disponibilização de dados, documentos, despesas, receitas e todos os atos administrativos no portal de transparência facilitou significativamente o processo de coleta de informações, permitindo uma análise detalhada e fundamentada dos procedimentos institucionais. Essa prática exemplar não apenas simplificou a pesquisa documental, mas também refletiu o compromisso da instituição com a transparência e a responsabilidade pública.

Quadro 11 - Síntese dos documentos consultados na pesquisa

<b>DOCUMENTOS CONSULTADOS E UTILIZADOS</b>	
IES	Regimento Geral
	Estatuto
	PDI
	Revistas da IES
	Site institucional

Fonte: Elaborado pelo autor.



### 3.4 TÉCNICA DE ENTREVISTA

A geração de conhecimento no campo científico ocorre à medida que desafios e questões científicas são abordados (VOLPATO, 2017). Para enfrentar esses desafios, o pesquisador pode empregar diversas abordagens metodológicas, as quais devem ser selecionadas de acordo com a natureza do problema investigado (CARRARA, 2014). A utilização de entrevistas, especialmente entrevistas semiestruturadas, pode ser uma escolha metodológica apropriada para abordar uma ampla gama de questões e desafios no campo científico (MCGRATH; PALMGREN; LILJEDAHN, 2019).

Para a coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas, o convite inicial aconteceu por e-mail aos participantes, que incluiu membros da administração superior da Universidade, coordenadores de áreas específicas, gestores institucionais e representantes discentes. O e-mail conteve informações sobre o propósito da pesquisa, os detalhes logísticos da entrevista, como data, horário e local (presencial ou virtual), além de destacar a importância da participação e a confidencialidade das informações.

Considerando que a entrevista semiestruturada é baseada em questões predefinidas (DICICCO-BLOOM; CRABTREE, 2006), um roteiro de entrevista foi elaborado com antecedência (DEJONCKHEERE; VAUGHN, 2019). Esse roteiro consistiu em um conjunto de perguntas lançadas a todos os participantes durante a coleta de dados. Ao expor os entrevistados a perguntas padronizadas, foi possível comparar as respostas obtidas entre eles, o que é uma prática comum em estudos que utilizam entrevistas semiestruturadas (MANZINI, 2012).

Antes de iniciar a entrevista, o entrevistador explicou novamente o propósito da pesquisa e obteve confirmação do consentimento dos participantes para a gravação em áudio. Durante a entrevista, foi utilizado um dispositivo de gravação em áudio, como um *smartphone*, para registrar as respostas dos participantes de maneira precisa e completa. O entrevistador também fez anotações adicionais durante a entrevista para complementar as informações gravadas.

Ao final da entrevista, o entrevistador encerrou a gravação e agradeceu aos participantes pela colaboração, reiterando o compromisso com a confidencialidade e o uso ético dos dados coletados. As gravações em áudio foram transferidas para um

dispositivo seguro e armazenadas em local protegido por senha para garantir a segurança e a confidencialidade dos dados.

Posteriormente, os dados foram transcritos para texto, garantindo que as informações fossem organizadas e acessíveis para análise posterior. Todas as informações coletadas foram tratadas de forma confidencial, sem divulgação de dados pessoais dos participantes, e utilizadas exclusivamente para os fins da pesquisa.

As perguntas do roteiro foram relacionadas com os objetivos geral e específicos da pesquisa, a fim de garantir o cumprimento dos mesmos. Desse modo, o quadro abaixo sintetiza a correlação entre as questões do roteiro com os objetivos específicos atendidos e a validação de fontes utilizadas como referência.

Quadro 12 - Correlação entre questões do roteiro, objetivos e fontes

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Autores</b>	<b>Perguntas no roteiro</b>
Descrever o <i>status</i> atual de internacionalização da IES	Altbach e Knight (2007); De Wit e Altbach (2020). Gacel-Ávila (2003). Hudzik (2011); Knight (1994, 2004, 2008); Morosini (2017) Sebastian (2004) Stallivieri (2004, 2017). De Wit (2002, 2011);	1; 2; 3; 4
Identificar as dificuldades da IES relacionadas à internacionalização;	Altbach e Knight (2007); Beerkens et al. (2010) De Wit (1993, 2002, 2011); Gacel-Ávila (2003). Knight (2004, 2008); Sebastián (2004). Stallivieri (2004, 2017).	5; 7; 8; 9; 10
Sugerir estratégias que melhorem o processo de internacionalização da IES.	Knight (1994, 2004, 2008); Miura (2009); Sebastian (2004) Stallivieri (2004, 2017);	5; 6; 8; 11;12

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo oferece uma análise aprofundada das entrevistas conduzidas como parte do presente estudo. No período compreendido entre janeiro e fevereiro de 2024, foram realizadas uma série de entrevistas na própria universidade objeto do estudo. Dez participantes, representando uma diversidade de perspectivas e papéis dentro da instituição, foram selecionados para participar. A escolha desses

participantes foi cuidadosamente deliberada, visando capturar uma gama abrangente de visões e experiências relacionadas à internacionalização da universidade.

Assim como Santos (2018) adotou a abordagem de utilizar um roteiro semiestruturado para as entrevistas, esta pesquisa também seguiu essa diretriz. A escolha por esse método visava proporcionar aos entrevistados a liberdade de expressar seus pontos de vista de maneira autêntica e aberta. Foi desenvolvido um plano que fornecia orientações, sem, contudo, rigidamente padronizar as perguntas. Essa flexibilidade foi fundamental para garantir que os diferentes tópicos pertinentes fossem abordados com todos os participantes do estudo.

Nesse sentido, os entrevistados foram encorajados a responder de acordo com sua própria perspectiva, seja de forma concisa ou mais detalhada, sem restrições impostas pelo pesquisador. Conforme orienta Santos (2018), essa abordagem permite uma ampla gama de respostas, enriquecendo a análise e proporcionando uma compreensão mais abrangente do tema em questão.

Após a conclusão das entrevistas, o pesquisador dedicou-se à análise minuciosa das transcrições, buscando identificar padrões e temas emergentes. As contribuições valiosas dos entrevistados forneceram uma riqueza de informações que enriqueceram significativamente o corpus de dados desta pesquisa, contribuindo para a compreensão do fenômeno da internacionalização dentro do contexto universitário.

A análise de conteúdo, conforme descrito por Moraes (1999), é um método de investigação que envolve etapas específicas para processar dados científicos. Essa abordagem é aplicável a uma ampla gama de materiais de comunicação, tanto verbais quanto não verbais. Os dados brutos obtidos precisam ser refinados para permitir uma análise eficaz. As cinco etapas essenciais do processo são:

- **Preparação das informações:** Organizar e preparar os dados para análise.
- **Unitarização:** Transformar o conteúdo em unidades analisáveis.
- **Categorização:** Classificar as unidades em categorias relevantes.
- **Descrição:** Detalhar as características e os padrões encontrados.
- **Interpretação:** Extrair significados e realizar inferências a partir dos dados.

Essas etapas são projetadas para estruturar o processo de análise, garantindo que a interpretação dos dados seja fundamentada e sistemática. Na próxima seção,

cada etapa será detalhada, proporcionando uma compreensão mais profunda de como o pesquisador aplicou esses métodos aos dados coletados.

A análise dos dados foi conduzida por meio da análise de conteúdo, buscando identificar padrões, temas emergentes e dados relevantes relacionados aos objetivos da pesquisa (BARDIN, 2011). Leituras cuidadosas e reflexivas das transcrições das entrevistas foram realizadas, seguidas de categorização e codificação dos dados para identificar tendências e relações entre as respostas dos participantes.

### **3.5.1 Fases da análise**

Essa etapa foi essencial para uma análise de conteúdo rigorosa e sistemática, permitindo uma compreensão aprofundada dos dados coletados e contribuindo para a robustez da dissertação.

**Preparação das Informações:** Esta fase inicial envolveu a identificação e seleção criteriosa das amostras de informação relevantes para a análise, oriundas de entrevistas, documentos e observações diretas. Foi realizada uma análise minuciosa do material coletado, selecionando os dados que se alinhavam estritamente aos objetivos da pesquisa, com base em sua representatividade e pertinência.

**Unitarização:** Na sequência, foi procedida à unitarização, um processo meticuloso de organização das informações em unidades de análise discretas. Esta fase é marcada por uma releitura detalhada dos dados, durante a qual se estabelecem as unidades de contexto que servirão de base para a categorização subsequente.

**Categorização:** A categorização consistiu em agrupar as unidades de contexto conforme suas semelhanças e relações, facilitando a síntese das informações em categorias temáticas. Este processo foi fundamental para a estruturação lógica dos dados e para a preparação da fase de descrição e interpretação analítica.

Para assegurar a validade da categorização, é imperativo que esta seja pertinente e abrangente, refletindo todos os aspectos significativos do conteúdo investigado e esteja alinhada com os objetivos e questões da pesquisa. As categorias devem ser exaustivas, englobando todo o conteúdo relevante conforme definido pelos propósitos da análise, e incluir todas as unidades de análise pertinentes. A unidade é um critério essencial, exigindo que a organização das categorias siga um princípio ou critério de classificação único, estruturando o conjunto inteiro em uma única dimensão de análise (MORAES, 1999).

**Descrição:** Após a definição das categorias e a identificação dos materiais correspondentes, é crucial comunicar os resultados. A fase de descrição representa o primeiro passo dessa comunicação. Para cada categoria, foi elaborado um texto sintético que encapsula os significados identificados nas unidades de análise, utilizando citações diretas dos dados originais. Moraes (1999) enfatiza que o momento da descrição é, indubitavelmente, de suma importância na análise de conteúdo. É quando se expressam os significados percebidos e intuídos nas mensagens analisadas.

**Interpretação:** Uma análise de conteúdo eficaz não se restringe à descrição. Na abordagem qualitativa, a análise de conteúdo transcende o nível evidente, conectando o texto ao contexto psicossocial e cultural (MORAES, 1999).

Nesta fase, o objetivo foi alcançar uma compreensão mais profunda do conteúdo das mensagens, interpretando e inferindo significados e associando esses significados aos objetivos do estudo. A análise foi enriquecida pelas diversas interações com os participantes da pesquisa, compilando o conteúdo das entrevistas e agrupando dados comuns para discernir as ações desenvolvidas pelas IES e identificar os fatores cruciais para o desenvolvimento e entendimento do estudo.

## 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Esse capítulo trata da análise dos dados coletados, embasada no referencial teórico abordado e objetiva responder à pergunta da pesquisa, percorrendo o atendimento aos objetivos específicos propostos. Os resultados da pesquisa serão apresentados e discutidos, propondo reflexões que poderão contribuir não apenas para a literatura relacionada ao tema como também para a gestão do processo de internacionalização.

É importante destacar que a proposta deste estudo é investigar e identificar quais ações de internacionalização estão sendo desenvolvidas na Universidade Pública Municipal do Estado de Goiás. Descrever o *status* atual de internacionalização da IES, identificar as dificuldades da IES relacionadas à internacionalização; e sugerir estratégias que melhorem o processo de internacionalização da IES, dentre outros temas pertinentes ao escopo da pesquisa, estão entre os objetivos do presente estudo.

## 5.1 STATUS ATUAL DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA IES

Aqui nesta categoria, alguns dados obtidos pela análise documental e entrevistas apresentam as atividades desenvolvidas no processo de internacionalização, bem como o atual *status* de internacionalização da Universidade.

A instituição anunciou em seu portal oficial, em 2017, a celebração de convênio de acordo geral de cooperação internacional entre as instituições, Universidade de Santiago de Compostela (USC), na Espanha; Universidade de Lisboa (ULisboa), em Portugal; e Universidade de Siegen (Uni Siegen), na Alemanha. A ação fez parte das “Ações Estratégicas de Internacionalização” da instituição, destinada ao desenvolvimento de intercâmbios para docentes e discentes, pesquisas em conjunto, cursos e realização de eventos com palestrantes internacionais. Conforme o documento, as ações reiteram o compromisso com a produção de conhecimento por meio de programas de ensino e pesquisa que promovam a mobilidade internacional visando formar profissionais dotados de pensamento crítico, criatividade e responsabilidade social.

No que tange à internacionalização, a IES tem empreendido esforços significativos, conforme conteúdos obtidos de divulgações em seu portal oficial. Estes esforços incluem o estabelecimento de contatos e a formalização de parcerias com instituições internacionais. Adicionalmente, foi criada uma “Assessoria de Assuntos Internacionais”, visando direcionar os interesses institucionais. Para tal, a IES formulou um “plano estratégico de internacionalização”, o qual ainda precisa ser efetivado.

*“O processo de internacionalização da IES está em fase inicial. Não é algo institucionalizado na Universidade, dependendo, em grande medida, de ações individuais de professores e alunos (Sujeito 5).”*

*“Vejo como um processo necessário e que precisa ser readequado para que novas parcerias sejam efetivadas. Atualmente existem poucos convênios em vigência (Sujeito 6).”*

*“A IES vem promovendo seminários, colóquios e convênios com instituições de outros países, fator que contribui veementemente para sua divulgação e reconhecimento em aspecto internacional (Sujeito 2).”*

*“Bem, eu considero que há ainda um longo caminho a percorrer, mas demos os primeiros passos. Considerando o contexto atual da IES eu defino como um processo de promoção e fortalecimento da presença e da cooperação acadêmica em um contexto global. Na nossa realidade muito atual, considero que esse processo envolve uma série de atividades relacionadas à mobilidade de docentes em eventos e pesquisas internacionais, investimento em ações de inovação, de networking, de discussões que promovam debates sobre estudos globais e outros temas relevantes para a globalização, além da divulgação da Instituição em escala global (Sujeito 4).”*

Os sujeitos entrevistados apontam para iniciativas de internacionalização, mas nada que esteja efetivamente estruturado.

Morosini (2017) destaca que as IES estão imersas em um processo de transformação influenciado por mudanças socioeconômicas e históricas globais, que estão moldando os chamados contextos emergentes. Esses contextos, ainda em formação, refletem as tendências históricas oscilando entre um modelo educacional voltado para o bem social e outro focado no bem individual, existindo em um estado de tensão contínua. Este panorama sugere que as IES devem navegar e se adaptar a essas dinâmicas, equilibrando as necessidades coletivas com as aspirações individuais. Essa dinâmica sugere a inexistência de um modelo único de IES e, por extensão, a ausência de um modelo único de internacionalização da educação superior, implicando uma necessidade de abordagens diversificadas e adaptativas à internacionalização que respeitem as singularidades de cada instituição.

*“São poucas ações, e dispersas, a gente vê que alguns professores, algum pesquisador, tem alguma ação, mas não temos isso assim coordenado, tipo um escritório de assuntos internacionais, que tenha esse controle, .... falta isso para nós, para que a gente possa otimizar as poucas ações que nós temos, mas que sejam otimizadas, a gente tem um norte para que essas ações sejam mais impactantes (Sujeito 8).”*

*“Muito incipiente, tentando se organizar (Sujeito 3).”*

*“Não há um programa de internacionalização propriamente, mas ações sim. - Alguns professores da IES estão cursando ou já cursaram*

*doutorado e pós-doutorado em universidades estrangeiras (europeias ou estadounidenses); - Há iniciativas de mobilidade internacional na graduação e no mestrado; O Colóquio Internacional de Direito do Agronegócio e Desenvolvimento e Pesquisa com a participação de professores estrangeiros, em 2023, contou com edital em espanhol, Intercâmbio de curta duração na Universidad Blas Pascal com 5 alunos do Mestrado Profissional em Direito - viagem de intercâmbio cultural e acadêmico do Mestrado Profissional em Direito do Agronegócio e Desenvolvimento da IES à Universidad Blas Pascal, em Córdoba, na Argentina, para realização do Curso Intensivo de Español y Cultura Argentina e visitas técnicas ao Palácio de Justicia de Córdoba, à Facultad de Derecho de la Universidad Nacional de Córdoba e à Cámara de Cereales de Córdoba. Missões internacionais pela ABRUEM com a participação do Reitor da IES; entre outras ações pontuais (Sujeito 5).”*

*“Oportunidades lá fora nós temos muitas por meio de viagens com esta finalidade feita pelo Reitor e Pró-reitores da IES. Temos em aberto, a possibilidade de intercâmbios de estudantes e professores, cooperações científicas e acadêmicas, participação em redes internacionais de pesquisa, programas de mobilidade acadêmica, convênios de cooperação e desenvolvimento de projetos conjuntos com instituições estrangeiras. Hoje especificamente temos alguns docentes cursando doutorado na Universidade de Lisboa e outro professor concluindo seu doutorado na Itália. Ainda na Universidad Blas Pascal, em Córdoba – Argentina (Sujeito 7).”*

*“Então, hoje o nosso reitor, a administração superior, tem essa visão, sabe dessa importância, e estão nos dando o apoio para isso. Então, cabe a nós, agora, aprendermos o melhor caminho de internacionalizar. Como fazer? A gente não precisa reinventar a roda, mas nós podemos adaptar a roda para a nossa necessidade (Sujeito 8).”*

Os sujeitos entrevistados descreveram algumas ações e convênios e apontam para iniciativas individuais de internacionalização com vistas à capacitação de professores e agregação de conhecimento aos alunos.



Knight (2012) oferece uma perspectiva esclarecedora sobre a internacionalização, destacando que a internacionalização é um processo adaptável ao perfil de cada instituição ou país, reconhecendo que não existe uma abordagem única para a internacionalização; ela deve ser moldada de acordo com as particularidades e objetivos de cada instituição ou contexto nacional.

Knight e De Wit (1995) apresentam uma visão interessante sobre a relação entre internacionalização e capacitação. Eles veem a internacionalização não apenas como um fim em si, mas também como um meio para a capacitação de pessoal de nível superior. Nesta perspectiva, a internacionalização e a capacitação são vistas como processos interdependentes que se reforçam mutuamente. A capacitação é necessária para a internacionalização, pois fornece ao pessoal as habilidades e os conhecimentos necessários para operar efetivamente em um contexto global. Por outro lado, a internacionalização também contribui para a capacitação, pois expõe o pessoal a novas ideias, práticas e perspectivas, enriquecendo seu aprendizado e desenvolvimento profissional.

Portanto, a internacionalização e a capacitação são processos que se retroalimentam: capacita-se para se internacionalizar; internacionaliza-se para se capacitar. Isso destaca a importância de abordar ambos os processos de maneira integrada e estratégica para maximizar os benefícios da internacionalização.

Morosini (2019) destaca diversos caminhos para a internacionalização, enfatizando a importância de uma abordagem holística. Os caminhos apontados incluem a internacionalização integral, a internacionalização do currículo, a internacionalização, cooperação e mobilidade, e ainda a internacionalização em casa.

A internacionalização integral refere-se à incorporação da dimensão internacional em todos os aspectos da instituição, desde a administração até as atividades acadêmicas e de pesquisa. A internacionalização do currículo envolve a adaptação dos currículos para incluir uma perspectiva global, preparando os estudantes para atuar em um mercado de trabalho internacional. A internacionalização, cooperação e mobilidade foca na criação de parcerias internacionais, programas de intercâmbio e colaborações de pesquisa que transcendem fronteiras geográficas. A internacionalização em casa visa a promoção de um ambiente multicultural dentro da própria instituição, permitindo que estudantes e professores vivenciem a diversidade cultural sem sair do país.

Essas diretrizes são fundamentais para que a instituição se alinhe com as tendências globais e desenvolva competências internacionais entre seus estudantes e seu corpo docente.

Atualmente, a IES não dispõe de um programa de internacionalização plenamente estabelecido, as atividades existentes e os convênios firmados são de cooperação e mobilidade e beneficiaram um número limitado de estudantes. No entanto, todas as iniciativas de internacionalização são encaradas positivamente pela administração, indicando um interesse genuíno nessa direção. Esses pontos reforçam a percepção de que, embora existam várias iniciativas de internacionalização, há uma necessidade significativa de estruturação e coordenação de ações para maximizar sua eficácia.

Independentemente das estratégias de internacionalização adotadas pela instituição, Knight (1994) destaca que um fator motivacional crucial para o sucesso do processo é o comprometimento dos gestores. É essencial que a gestão superior se torne defensora e promotora da estratégia, enfatizando sua importância para a instituição.

Os resultados obtidos a partir da análise de documentos oficiais e dos depoimentos coletados sugerem que, embora a administração superior demonstre disposição para investir na internacionalização, as ações concretas de investimento já implementadas tendem a ter um foco mais externo à própria instituição.

*“Como principais parceiros internacionais temos: a Universidade de Lisboa (ULisboa), A UAB – Universidade Autônoma de Barcelona e a Universidade de Coimbra; Universidade do Porto, Universidade Livre de Bruxelas (ULB) e Universidad Blas Pascal. Com todas estas já visitamos com o objetivo de estabelecer convênios e parcerias, algumas estamos em estágios incipientes e outros avançados e concretos (Sujeito 7)”*

*“FAUBAI, Universidad de Blas Pascal, Universidade de Lisboa (Sujeito 5).”*

*“Vou pontuar alguns que sei: a Universidade de Lisboa (ULisboa), Universidade de Barcelona e a Universidade de Coimbra; Universidade do Porto, bem como a Agência Brasileira de Cooperação, a International University Sports Federation (FISU) (Sujeito 4).”*

Knight (2004) ressalta que as estratégias de internacionalização são dinâmicas e podem se transformar ao longo do tempo, refletindo os diversos estágios de evolução e maturidade das instituições. A autora também observa que, mesmo que algumas instituições compartilhem uma compreensão comum da internacionalização, a forma como irão orientar e conduzir a implementação de seus processos pode variar consideravelmente. Isso se deve a fatores como suas prioridades, cultura, história, recursos e políticas. Assim, cada instituição adotará abordagens e táticas distintas, que atendam às suas especificidades e necessidades.

*“Os benefícios percebidos da internacionalização para a instituição, os alunos e a comunidade acadêmica em geral podem incluir a reputação internacional, melhoria da qualidade acadêmica e diversidade cultural. Além disso, experiência internacional, o desenvolvimento de habilidades globais e o desenvolvimento de um networking. Esses benefícios destacam a importância e os impactos positivos da internacionalização não apenas para a instituição, mas também para seus alunos e a comunidade acadêmica em geral (Sujeito 1).”*

*“O enriquecimento do currículo acadêmico, o aprimoramento da formação profissional, o desenvolvimento de habilidades interculturais, o aumento da visibilidade e reputação da instituição interna e externamente, além do impacto positivo nas atividades de ensino, pesquisa, inovação e extensão (Sujeito 7).”*

*“Pela perspectiva de professora e pesquisadora que participa de ações de internacionalização percebo melhoria da qualidade acadêmica; fortalecimento da pesquisa; aumento de prestígio acadêmico; ampliação de laços acadêmicos e pessoais com professores e pesquisadores estrangeiros (Sujeito 5).”*

*“Eu acredito que os benefícios são inúmeros, até mesmo para a manutenção da Instituição no futuro. As universidades precisam ser cada vez mais globais e considerar a internacionalização nas suas diretrizes organizacionais e na sua cultura. A tecnologia permitiu a descentralização do conhecimento, o acesso ilimitado a realidades diversas, nos possibilitou quebrar as barreiras geográficas e as instituições que não percebem que é necessário abrir-se para o mundo,*

*estão com os dias contados. São os impactos dessa abertura que possibilitarão o desenvolvimento regional, o estímulo à inovação, a criação de redes profissionais mais potentes, que fará o desenvolvimento de pesquisas mais efetivas, que promoverá a visibilidade da Universidade, a pulverização do saber. Ou seja, traz uma série de benefícios significativos para a instituição, para os alunos e para a comunidade acadêmica em geral, no desenvolvimento pessoal e profissional, a excelência acadêmica e o progresso regional e global. Mas volto a dizer, ações pontuais, trarão benefícios pontuais, ganhos significativos acontecerão quando a internacionalização fizer parte das prioridades da universidade e esteja nas suas diretrizes (Sujeito 4).”*

Sebastián (2004) conceitua a internacionalização das IES como um processo integrativo que insere uma dimensão internacional na cultura organizacional e nas estratégias institucionais. Esse processo permeia todas as áreas fundamentais da instituição, incluindo ensino, pesquisa e extensão, refletindo a crescente interconexão global e a necessidade de preparar os estudantes para um mundo cada vez mais interdependente e multicultural.

Stallivieri (2004) reconhece a importância de capacitar a comunidade como um todo. Segundo a autora, a formação de cidadãos para um mundo globalizado e interdependente permitirá o conhecimento e o respeito pela diversidade cultural, promovendo a compreensão e o respeito pela variedade de valores e a tolerância entre as nações. A capacitação da comunidade é uma das principais contribuições das IES para a sociedade e é fundamental para a sua existência.

As constantes mudanças do mercado de trabalho e o crescente incremento de diversidade cultural das comunidades e ambientes profissionais demandam que tanto a sociedade, quanto as IES, desenvolvam um entendimento mais profundo e habilidades adaptativas para operar eficazmente em contextos culturalmente diversos. Knight (2004) destaca a necessidade de uma abordagem educacional que prepare indivíduos para contribuir e prosperar em um mundo onde a interculturalidade é uma constante. Isso implica não apenas a aquisição de conhecimento, mas também a capacidade de aplicar esse conhecimento de maneira sensível e eficiente em uma variedade de cenários culturais.

*“A internacionalização pode influenciar significativamente o desenvolvimento institucional e a inovação na IES de várias maneiras, como no acesso a novas ideias e perspectivas, na melhoria da qualidade da pesquisa, no desenvolvimento de talentos (Sujeito 1).”*

*“Eu acredito que em muitos aspectos. Talvez eu esteja sendo redundante, mas mesmo sendo ainda tão incipiente as ações, temos colhido muitos frutos, como ter acesso a cultura, experiências e recursos que não são a nossa realidade, ter um olhar “fora da caixa” para vários aspectos, que impactam, por exemplo no departamento que estou ligada, novas perspectivas, ideias, criatividade e estratégias de relacionamento mais efetivas e globais. A interação com outras pessoas e instituições também têm nos possibilitado novos olhares e “start” para a proposição de novos projetos que enfatizem mais o global, especialmente em termos de visibilidade e reputação, com criação de redes profissionais para além dos muros da IES e das regiões que estamos (Sujeito 4).”*

*“A internacionalização influencia principalmente no desenvolvimento institucional e de inovação como um todo, a partir do contato com outras ideias e perspectivas, o acesso a recursos técnicos, humanos e financeiros (Sujeito 7),”*

Os sujeitos entrevistados apontam para uma série de possíveis benefícios que a internacionalização pode trazer para a IES, mas não descrevem se isso já é perceptível.

Mainardes (2006) destaca a capacidade da agenda internacional de moldar a formulação de políticas, identificando duas vias principais de influência. A primeira é direta, caracterizada pelo intercâmbio de ideias através de redes políticas e sociais. A segunda via é indireta, onde agências multilaterais e organizações internacionais patrocinam soluções específicas. No entanto, Mainardes observa que essa influência é intrinsecamente limitada, uma vez que as ideias e soluções internacionais são inevitavelmente adaptadas e recontextualizadas dentro dos contextos locais, refletindo as condições e necessidades específicas de cada ambiente.

Ainda dentro deste contexto, é possível verificar que a competitividade no setor de educação intensificou-se consideravelmente, tornando a internacionalização uma

necessidade para a sobrevivência no mercado. Isso se deve à demanda do próprio mercado e da comunidade em geral (STALLIVIERI, 2004, DE WIT, 2011). Portanto, para garantir a sobrevivência, é imprescindível que as IES aumentem sua competitividade e visibilidade, corroborando a perspectiva expressa pelos entrevistados.

## 5.2 DIFICULDADES DA IES RELACIONADAS À INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização das IES pode ser compreendida como um processo abrangente que engloba aspectos globais, internacionais e interculturais, influenciando e transformando os currículos, métodos de ensino e aprendizagem, pesquisa, extensão e até mesmo a cultura organizacional dessas instituições. Um dos principais objetivos desse processo é fomentar uma diversidade de conceitos, ideologias e princípios, enriquecendo o ambiente acadêmico, ao mesmo tempo em que preserva as características distintas e as motivações intrínsecas da instituição (AGUIAR; SILVA, 2010).

Com base nessa assertiva e analisando os documentos e as entrevistas, pode-se verificar a existência de fragilidades que podem afetar significativamente a qualidade das práticas de internacionalização e na gestão de programas internacionais. Além de prejudicar a continuidade e o desenvolvimento de competências institucionais.

*“Conforme esclarecido, o processo de internacionalização não é institucionalizado. Não há programa de bolsas, não há vagas reservadas para mobilidade internacional por meio de acordos e convênios; não há regulamento sobre o aproveitamento dos créditos cumpridos no exterior; etc (Sujeito 5).”*

*“Atualmente esta política é muito incipiente para trazer alguma influência para a instituição. Mas quando de fato acontecer, as políticas de internacionalização da universidade terão um papel fundamental principalmente no campo de cooperação internacional de diferentes instituições governamentais de desenvolvimento de recursos humanos de ensino superior e de desenvolvimento científico e tecnológico (Sujeito 3).”*

*“Eu mencionei que as ações são poucas né, então essa influência internacional, vamos dizer assim de maneira direta é pequena, mas os professores, os colegas pesquisadores, eles acompanham o que está acontecendo nas suas respectivas áreas, o que está acontecendo no mundo. Então de uma maneira, indireta, é claro que o que está acontecendo lá fora, tem impactado aqui dentro. Você, muitas vezes, direciona a sua pesquisa, sua área de interesse, em função daquilo que está acontecendo lá fora. Mas aí também entra outro ponto muito importante, não adianta, nós só fazermos pesquisa para atender uma demanda que tem lá fora, nós também precisamos atender a nossa demanda e a nossa necessidade. Então nós precisamos equacionar isso (Sujeito 8).”*

Os sujeitos reconhecem a importância da internacionalização para a IES, mas também apontam para a necessidade de uma readequação nas estratégias, com ações mais estruturadas e institucionalizadas.

A falta de um sistema centralizado parece ser um obstáculo para o desenvolvimento de uma estratégia de internacionalização coesa na IES.

Stallivieri (2017) enfatiza a complexidade de realizar comparações entre IES com diferentes missões e contextos. Cada instituição é única, operando em ambientes distintos e com vocações específicas, o que resulta em um panorama diversificado. Portanto, mesmo seguindo as diretrizes de especialistas para a análise da internacionalização, é essencial que cada plano de internacionalização leve em consideração as particularidades do contexto local. Isso inclui adaptar e refinar a avaliação dos resultados da internacionalização para garantir que reflitam as nuances e os impactos específicos no ambiente em que a instituição está inserida. A internacionalização deve ser uma estratégia personalizada, alinhada com a identidade e os objetivos de cada universidade.

Ainda segundo a autora, o ensino superior enfrenta o desafio crucial de formar cidadãos globais capazes de atuar em ambientes multiculturais. Essa capacidade está intrinsecamente ligada ao nível de internacionalização da instituição, o que torna a institucionalização desse processo ainda mais premente. Para isso, é necessário realizar diagnósticos precisos, desenvolver planos estratégicos, acompanhar tendências e realizar avaliações contínuas dos processos. Tais medidas são

fundamentais para assegurar a qualidade da educação intercultural e posicionar a instituição de forma competitiva no cenário. A internacionalização, portanto, deve ser vista como um processo integrado e estratégico, essencial para a formação de profissionais adaptados às exigências do mundo globalizado (STALLIVIERI, 2017).

Os sujeitos deixam claro na entrevista as dificuldades organizacionais encontradas:

*“Para o nosso caso, é um pouco mais complexo, nós temos um agravante, uma dificuldade maior do que outras instituições de outros centros, somos uma Instituição Pública Municipal do interior, no interior do estado de Goiás. Então, é muito diferente em vários aspectos, uma universidade que está no Rio de Janeiro ou uma universidade que está em São Paulo para uma universidade que está aqui em Rio Verde. A logística, favorece a internacionalização para essas instituições (Sujeito 8).”*

*“A prática fica prejudicada pela falta de interesse do nosso público interno, principalmente pela dificuldade com a língua (Sujeito 7).”*

*“Internacionalização não deve apenas se concentrar em buscar prestígio e recursos externos, mas também em contribuir para o desenvolvimento social, econômico e ambiental da comunidade local (Sujeito 1).”*

*“Pra mim é não estar enraizado na cultura e nas diretrizes organizacionais; as barreiras da língua; o investimento financeiro; os recursos humanos; a natureza jurídica da nossa Instituição, com suas burocracias e regulamentações; a regionalização, que no nosso caso ainda é muito forte, a própria vocação da Universidade, com ênfase no ensino presencial (Sujeito 4).”*

Aqui podemos notar que além das fragilidades na estrutura organizacional, a cultura, a língua e o orçamento também são limitadores encontrados:

*“Volto a destacar a cultura interna da comunidade acadêmica da IES e, junto desta o domínio de línguas estrangeiras, tais como o espanhol e inglês. Ainda temos que trabalhar para minimizar a burocracia e regulamentação, limitações de recursos financeiros e infraestrutura,*



*além da necessidade de garantir a sustentabilidade e relevância das parcerias internacionais a longo prazo (Sujeito 7).”*

*“O maior desafio é o domínio da língua inglesa e para isso a universidade tem oferecido curso preparatório de inglês para os interessados em realizar a internacionalização (Sujeito 10).”*

*“Barreiras linguística e cultural podem dificultar a comunicação eficaz e a integração de estudantes e professores internacionais. Isso pode ser abordado oferecendo cursos de idiomas, programas de orientação cultural e apoio linguístico, além da falta de financiamento, do conhecimento de créditos e qualificações e da burocracia e dos processos administrativos complexos (Sujeito 1).”*

*“Creio que os principais desafios são: falta de domínio de línguas estrangeiras; falta de bolsas; ausência de regras claras para aproveitamento de créditos cursados em mobilidade internacional; currículos pouco internacionalizados na graduação e nos mestrados (Sujeito 5).”*

*“Quando realizados os maiores entraves são idioma e cultura (Sujeito 6).”*

*“Eu vejo no processo de internacionalização, língua, o idioma, parece uma coisa simples, mas é uma baita de uma barreira. Porque, nessa área nossa de pesquisa, inovação, é muito importante ter aquela rede de contatos, conexões, o network. e para ter esse network, você precisa se comunicar. Outras vezes você tem barreiras, culturais. Orçamento também é, os recursos são limitados. Como que você vai investir e justificar o uso de recursos para atender aspectos que são de internacionalização (Sujeito 8).”*

*“Acredito que o receio de um resultado negativo no processo de internacionalização influencia no contexto e, notamos que vem sendo explorado de forma cautelosa, por meio de visitas e levantamentos prévios, tudo voltado a garantir uma exploração a contento (Sujeito 2).”*

Aqui notamos que os sujeitos enfatizam a cultura interna e a língua como entraves para o processo de internacionalização.

A literatura identifica diversos fatores que representam obstáculos institucionais comuns no processo de implementação da internacionalização do Ensino Superior em IES. Coelho (2016), apoiando-se em Morosini (2001), Miura (2009) e Stallivieri (2009), destaca com precisão os principais desafios recorrentemente mencionados:

**Definições de políticas e ações estratégicas insuficientes e não explícitas:** A falta de diretrizes claras e estratégias bem definidas pode comprometer a implementação efetiva da internacionalização.

**Ausência de um setor próprio de relações internacionais:** A falta de um departamento dedicado a gerenciar e promover relações internacionais pode limitar a capacidade de uma IES de estabelecer e manter parcerias globais.

**Supressão de financiamento:** A redução ou falta de investimento financeiro pode ser um grande empecilho para desenvolver programas de internacionalização sustentáveis.

**Acordos de cooperação internacionais mal definidos:** Acordos imprecisos ou mal estruturados podem levar a mal-entendidos e falhas na colaboração internacional.

**Desconhecimento da legislação vigente do próprio país e de países estrangeiros parceiros:** A falta de conhecimento sobre as leis pode criar barreiras legais e burocráticas que dificultam a cooperação internacional.

**Dificuldades no conhecimento de outros idiomas:** A barreira linguística é um dos maiores desafios, pois pode impedir a comunicação eficaz e o intercâmbio cultural.

Esses obstáculos são considerados pontos críticos que precisam ser abordados para que o processo de internacionalização das IES possa avançar e se desenvolver de maneira eficiente e produtiva.

Oferecer cursos de idiomas para todos os membros da comunidade acadêmica é uma iniciativa valiosa, pois promove a inclusão e prepara todos para participar ativamente em um ambiente internacional, além de proporcionar a imersão inicial em outra cultura (STALLIVIERI, 2017).

A internacionalização nas IES é um processo complexo que requer preparação metódica em várias frentes. A instituição que adere a esse processo sem a devida preparação de suas estruturas organizacionais, administrativas, acadêmicas, linguísticas e pedagógicas pode enfrentar desafios significativos, resultando em mais falhas do que sucessos.

A estratégia de implementação deve ser inclusiva, envolvendo ativamente toda a comunidade universitária. Isso inclui não apenas a administração e o corpo docente, mas também os estudantes e o pessoal técnico-administrativo. A colaboração e o comprometimento de todos são fundamentais para alcançar os resultados desejados e para garantir que a internacionalização se torne uma parte integrada e valorizada da cultura institucional. Quando todos os membros da comunidade estão alinhados e engajados com o processo, a instituição tem uma chance muito maior de sucesso em suas iniciativas de internacionalização (STALLIVIERI, 2017).

Avaliações contínuas também são fundamentais para monitorar o progresso da internacionalização e garantir que as ações estejam alinhadas com os objetivos estratégicos da instituição. Essas avaliações permitem identificar áreas que necessitam de ajustes e asseguram que o processo de internacionalização esteja no caminho certo, contribuindo para o sucesso e a sustentabilidade das iniciativas internacionais.

*“Não há instrumento de medição sendo aplicado no momento (Sujeito 5).”*

*“Acredito que por meio da participação dos docentes e discentes, bem como da aplicação da teoria absorvida em cada reunião no dia a dia (Sujeito 2).”*

*“Penso que ainda não temos parâmetros e tempo para medir se as iniciativas têm sido efetivamente eficazes, mas posso dizer que já temos alguns resultados muito positivos, por exemplo o reconhecimento da FISU Healthy Campus, com a certificação de Campus Saudável, o estabelecimento de algumas parcerias como o Dinter com a Universidade de Lisboa, a produção científica internacional, como a participação de alguns pesquisadores da Universidade em grupos de pesquisa e em congressos, até mesmo com palestrantes, o aumento do número de publicações em revistas científicas (Sujeito 4).”*

*“Principalmente por meio de produções científicas e trocas de saberes e conhecimentos (Sujeito 10).”*

*“Pelo conhecimento trazido pelos acadêmicos quando retornam dos programas realizados (sujeito 6).”*

*“A eficácia ou sucesso das iniciativas de internacionalização na IES pode ser medida de várias maneiras, incluindo o número de parcerias estabelecidas, a participação em programas de intercâmbio, publicações conjuntas e projetos de pesquisa, a avaliação da satisfação dos estudantes e professores; reconhecimento internacional (Sujeito 1).”*

*“Vai depender do tipo de convênio estabelecido, mas de uma forma geral podemos pensar Institucionalmente a partir do número de parcerias estabelecidas com instituições estrangeiras, a visibilidade internacional da IES e o número de estudantes e docentes envolvidos. Outros pontos são o desenvolvimento de pesquisa e a publicação conjunta em periódicos internacionais. Ainda sobre as pesquisas, o impacto dessas. O número de alunos e professores recebidos de instituições estrangeiras na IES. Por fim, a contribuição para o desenvolvimento regional e a satisfação dos estudantes e professores envolvidos em atividades internacionais (Sujeito 7).”*

*“Olha aqui para nós na pesquisa, o produto final que nós temos são publicações, são artigos, quando você tem um artigo publicado, em parceria entre instituições, entre pesquisadores de instituições diferentes, internacionais, eu acho que essa é a medida mais importante, se realmente está funcionando ou não, o produto final é um artigo, será um projeto comum, então isso é que mostra se está sendo eficiente ou não (Sujeito 8).”*

De acordo com os sujeitos entrevistados, não há um consenso sobre como mensurar os possíveis benefícios que a internacionalização pode trazer ou desencadear, bem como, não são aplicadas avaliações sobre o desempenho efetivo das ações.

Gacel-Ávila (2004) ressalta a importância da avaliação como um pilar fundamental no processo de internacionalização das IES. A avaliação proporciona uma base concreta para a reflexão crítica e a tomada de decisões informadas. Os resultados obtidos por meio dessa avaliação são essenciais para fundamentar decisões estratégicas, justificar solicitações de apoio e colaborar com colegas na resolução de conflitos ou desafios. Portanto, o processo de internacionalização deve

ser iniciado com uma avaliação institucional abrangente, que considere todos os aspectos relevantes e prepare o terreno para ações subsequentes bem-sucedidas.

Beerkens e colaboradores (2010) destacam a importância de estabelecer indicadores de internacionalização por três razões principais:

**Além da mobilidade acadêmica:** As atividades de internacionalização do Ensino Superior não devem ser avaliadas apenas pelos números de mobilidade acadêmica. É necessário um conjunto mais amplo de indicadores que capturem a essência multifacetada da internacionalização.

**Autonomia universitária:** O aumento da autonomia nas universidades europeias tem incentivado a inclusão da dimensão internacional em seus processos, servindo como um diferencial competitivo e um atrativo de investimentos.

**Reputação e rankings:** A internacionalização é cada vez mais reconhecida como um fator que contribui para a reputação e melhoria nos *rankings* das instituições de ensino, agregando valor qualitativo à avaliação institucional.

Esses fatores sublinham a necessidade de uma abordagem holística e estratégica para a internacionalização, que vá além dos aspectos quantitativos e considere o impacto qualitativo e estratégico no ensino superior.

A literatura oferece uma variedade de instrumentos de avaliação que podem ser empregados para monitorar e mensurar o grau de internacionalização de uma IES. De Witt (1993), Gacel-Ávila (2003) e Sebastian (2004) contribuíram significativamente para este campo, identificando elementos essenciais que devem ser considerados para um monitoramento eficaz. Esses elementos incluem: políticas e estratégias institucionais; programas e currículos; parcerias e redes internacionais; mobilidade acadêmica; pesquisa e colaboração internacional; recursos e suporte. Esses indicadores ajudam a instituição a entender melhor suas práticas de internacionalização, permitindo-lhe aprimorar e desenvolver estratégias mais efetivas para alcançar uma integração e projeção internacional robustas.

### 5.3 ESTRATÉGIAS PARA MELHORAR O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA IES

Entender os obstáculos ao desenvolvimento do conhecimento especializado necessário para formular, planejar e executar estratégias eficazes de

internacionalização é essencial para ampliar o potencial da instituição e os benefícios que podem ser obtidos através da cooperação internacional.

Knigh (1994) destaca a necessidade de cada IES desenvolver um plano de internacionalização detalhado, que defina as estratégias programáticas e organizacionais para orientar as atividades de internacionalização em nível institucional. A autora enfatiza a importância crítica de um plano estratégico que assegure o comprometimento e o envolvimento tanto de membros internos quanto de parceiros externos à IES, garantindo assim o sucesso e a eficácia do projeto de internacionalização.

Laus (2012) provoca uma reflexão crítica sobre a internacionalização, questionando seus objetivos e beneficiários. É essencial questionar e avaliar criticamente até mesmo as melhores práticas, garantindo que a internacionalização atenda às necessidades reais e contribua positivamente para a comunidade acadêmica e a sociedade em geral. Internacionalizar para quê? Para quem? Essas perguntas são fundamentais para orientar as estratégias de internacionalização de forma responsável e eficaz.

Stallivieri (2017) ressalta que uma instituição que decide se internacionalizar deve realizar uma análise metódica para identificar os benefícios e ganhos concretos desse processo complexo e desafiador. É crucial considerar os diferentes níveis do processo de internacionalização, desde o macro até o micro contexto, pois cada nível pode contribuir para ganhos individuais. Essa abordagem estratificada assegura que a instituição compreenda plenamente as implicações e o valor agregado da internacionalização em todas as suas dimensões.

*“A instituição pode considerar ou implementar diversas estratégias para fortalecer e expandir a internacionalização. Algumas possíveis estratégias incluem o desenvolvimento de parcerias estratégicas, o aumento da mobilidade estudantil e docente; a internacionalização do currículo, a promoção de eventos internacionais, o aprimoramento da infraestrutura de suporte; o desenvolvimento de programas de dupla diplomação, entre outros (Sujeito 1).”*

*“Algumas estratégias que devem ser adotadas pela universidade, como, por exemplo, a criação de um escritório internacional voltado especificamente para o processo de internacionalização da instituição; a*

*formação de redes regionais, continentais e intercontinentais; a promoção de atividades de intercâmbio, congressos e demais eventos no exterior; a construção e difusão do conhecimento sobre redes e programas de cooperação; além de oferecer oportunidades para realização de mobilidades acadêmicas (Sujeito 3).”*

*“Criando canais de comunicação com instituições estrangeiras, de modo a propiciar aos acadêmicos e professores em geral, possibilidade de participação não só em eventos, mas também em especializações (Sujeito 2).”*

*“Maiores divulgações deveriam ser feitas para os discentes em relação à internacionalização para que pudessem ter a oportunidade de vivenciarem uma realidade bastante diferente da vivida no cotidiano (Sujeito 10).”*

Os sujeitos entrevistados apontaram situações que merecem atenção no processo de internacionalização da IES. É preciso adequar a estratégia, tornar as ações mais estruturadas e institucionalizadas.

De Wit (2002) aborda uma questão crítica sobre a internacionalização nas IES, destacando que muitas vezes ela é tratada como um objetivo isolado, sem uma estratégia clara para integrá-la às atividades fundamentais da universidade. Isso pode levar a uma desconexão entre os esforços de internacionalização e seu impacto real na melhoria da qualidade do ensino, pesquisa e serviços oferecidos pela instituição. Portanto, é essencial que as universidades desenvolvam planos estratégicos que alinhem a internacionalização com sua missão central, garantindo que ela contribua significativamente para o enriquecimento acadêmico e institucional.

Knight (1994) aborda essa temática e propõe um processo cíclico e flexível que envolve seis fases interconectadas para a internacionalização, sendo elas:

**Engajamento:** Esta fase envolve o comprometimento da alta direção da IES no processo de internacionalização.

**Planejamento:** Esta fase envolve a clarificação da proposta e de seus objetivos, que são então traduzidos no plano de internacionalização.

**Conscientização:** Esta fase envolve a disseminação da importância e do impacto da internacionalização para alunos, corpo docente e servidores através de discussões dentro da IES.

**Operacionalização:** Esta fase implica na implementação dos diferentes aspectos da estratégia e na criação de uma cultura de apoio ao processo onde são realizadas as ações e desenvolvidos os projetos internacionais, e sugere-se a criação de um escritório internacional.

**Revisão:** Esta fase envolve a avaliação e o monitoramento do valor e do sucesso das atividades realizadas, bem como a revisão orçamentária.

**Reafirmação:** Esta fase envolve a valorização. Reconhecimento das partes envolvidas e engajadas na proposta de internacionalização, através de incentivos e gratificações.

Cada IES passa por estas fases de acordo com seu próprio ritmo e interesse. É importante notar que, embora as fases sejam apresentadas em uma sequência, elas são flexíveis e interconectadas, permitindo que a IES se mova entre as fases conforme necessário (Knight, 1994).

*“A internacionalização na IES é um aspecto fundamental que requer fortalecimento para proporcionar oportunidades de intercâmbio tanto para professores quanto para estudantes. Uma das possíveis abordagens seria receber estudantes de outras regiões na IES, o que poderia fomentar a diversidade cultural, o compartilhamento de conhecimento e experiências enriquecedoras, contribuindo assim para um ambiente acadêmico mais internacionalizado e dinâmico. Além disso, a participação em programas de intercâmbio internacional e parcerias com instituições estrangeiras também podem ser exploradas como estratégias para promover a internacionalização da universidade (Sujeito 9).”*

*“Aqui acredito nos Programas de Intercâmbio acadêmico/científico regional e as possibilidades de construção de uma produção acadêmica regional através de países em desenvolvimento ou subdesenvolvidos e de língua portuguesa e espanhola. Precisamos valorizar a nossa regionalidade e língua. Buscar parceiros e apoio através das agências de fomento; associações interinstitucionais universitárias (Sujeito 3).”*

*“A efetivação de um escritório ou núcleo de internacionalização iria incentivar nossos acadêmicos e servidores (docentes e administrativos) a participar dessas ações. Como sugestão vejo necessário a criação de*



*um Centro de Línguas Estrangeiras para a comunidade, isso facilitaria a efetivação de muitos acordos internacionais (Sujeito 6)”.*

Nas entrevistas foi ressaltado a necessidade de criação de um ambiente de aprendizado para línguas estrangeiras. Na pesquisa documental, foi verificado que a universidade já possui um centro de línguas, ofertando aulas de inglês, espanhol, francês e alemão, sendo que o centro de línguas estava vinculado à Faculdade de Letras, mas encerrou suas atividades em 2009.

A internacionalização implica em uma série de mudanças estratégicas, incluindo o desenvolvimento de programas acadêmicos em línguas além do português, com um foco especial no inglês e no espanhol. Esta abordagem multilíngue não só amplia o alcance global da instituição, mas também enriquece a experiência educacional dos alunos.

Oferecer cursos de idiomas para todos os membros da comunidade acadêmica é uma iniciativa valiosa, pois promove a inclusão e prepara todos para participar ativamente em um ambiente internacional. A capacidade de se comunicar em múltiplas línguas é uma competência cada vez mais necessária no mundo globalizado, e as instituições que adotam essa prática estarão melhor posicionadas para enfrentar os desafios da internacionalização (STALLIVIERI, 2017).

Esses *insights* podem ser utilizados para compreender as diversas percepções sobre a internacionalização na IES e para informar estratégias futuras. A variedade de opiniões também sugere a necessidade de uma abordagem mais estruturada e institucionalizada para a internacionalização na universidade.

### **5.3.1 Sugestões para o avanço da internacionalização na IES de estudo**

Ao analisarmos as ações desenvolvidas pela Universidade Pública Municipal do Sudoeste Goiano, seguindo o modelo Knight (1994) que aborda essa temática e propõe um processo cíclico e flexível envolvendo seis fases interconectadas para a internacionalização, revelou-se que, apesar da mobilidade estudantil ser o aspecto mais visível e prevalente, existem fragilidades significativas que comprometem a eficácia da internacionalização.

Knight (1994), destaca que a internacionalização efetiva requer uma abordagem integrada e estratégica, que vá além da simples implementação de atividades internacionais.

Desta forma foi possível identificar fragilidades que apontam para a necessidade de melhorias em 5 de 6 pontos específicos.

Quadro 13 – Fragilidades identificadas na universidade em estudo.

	<b>FASE</b>	<b>ATIVIDADE NECESSÁRIA</b>	<b>ATIVIDADE IDENTIFICADA NA IES</b>
1.	Comprometimento:	Comprometimento da alta direção da IES no processo de internacionalização;	Existe iniciativa e comprometimento da gestão da IES para implementação da internacionalização
2.	Planejamento:	Clarificação da proposta e de seus objetivos, que são então traduzidos no plano de internacionalização;	A universidade não possui uma política institucional robusta que oriente e sustente as iniciativas de internacionalização.
3.	Conscientização:	Disseminação da importância e do impacto da internacionalização para alunos, corpo docente e servidores através de discussões dentro da IES;	Não são desenvolvidos programas de capacitação que aumentem a conscientização e preparem o corpo docente e administrativo para os desafios e oportunidades da internacionalização.
4.	Operacionalização:	Implementação dos diferentes aspectos da estratégia, criação de uma cultura de apoio ao processo onde são realizadas as ações e desenvolvidos os projetos internacionais, e sugere-se a criação de um escritório internacional.	Falta uma cultura organizacional que apoie e valorize a internacionalização como um elemento essencial da missão da universidade.
5.	Revisão:	Avaliação contínua e aprimoramento da qualidade, além da análise do impacto das iniciativas e da estratégia em si	Não há atividades na IES O currículo atual não reflete uma perspectiva internacional, o que é fundamental para preparar os alunos para um contexto global. A rigidez curricular presente limita o aproveitamento e a integração de programas internacionais.
6.	Fortalecimento:	Criação de incentivos, reconhecimento e recompensas para promover a participação e o	Não há atividades na IES

	compromisso com a internacionalização	
--	---------------------------------------	--

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Knight (1994).

Das seis fases descritas no modelo Knight (1994), a IES apresentou fragilidades nas fases, dois, três, quatro, cinco e seis, sendo que, a primeira fase, de comprometimento da alta gestão foi identificada como positiva. Esses pontos críticos exigem uma atenção especial e ações estratégicas para reforçar a implantação da internacionalização da universidade.

A falta de uma Política Institucional de Internacionalização e de um planejamento estratégico adequado pode levar a atividades que, embora sejam classificadas como de cunho internacional, não alcançam o potencial pleno da internacionalização ativa e engajada.

Esta regulamentação deve estabelecer diretrizes claras, orientar procedimentos e esclarecer a comunidade acadêmica sobre o processo de internacionalização, que deve integrar-se ao ensino, pesquisa e extensão. A partir de uma política bem definida, as experiências internacionais podem ser bem-sucedidas e as práticas enriquecidas, transformando a internacionalização de atividades isoladas para um processo institucionalizado e coeso.

De Wit (2002) corrobora ao enfatizar a necessidade de definições precisas no contexto da internacionalização, para que se possam estabelecer parâmetros objetivos que permitam avaliar o progresso e os diferentes estágios desse processo. Tais parâmetros são cruciais para orientar as decisões dos gestores e de todos os participantes envolvidos. À medida que o conceito de internacionalização se torna mais reconhecido e valorizado em todas as esferas, a implementação de um sistema de avaliação claro e bem definido torna-se um passo essencial e natural para a evolução das práticas institucionais.

A partir da análise documental e das entrevistas realizadas, percebe-se que a internacionalização é considerada uma estratégia vital para a IES tornar-se mais competitiva e diferenciar-se das demais. Com a adoção da internacionalização como um eixo estratégico, a instituição deve avaliar cuidadosamente as implicações e promover uma reestruturação abrangente, que inclui ajustes na política educacional e em seus processos administrativos.

Essa transformação será mais evidente se forem implementadas em seu PDI ações orientadas à internacionalização e a elaboração de um plano estratégico de internacionalização, delineando estratégias de *marketing* destinadas a atrair não apenas interessados locais, mas também uma demanda internacional. Além disso, a criação do departamento de Relações Internacionais e de cargos estratégicos, refletiria a importância atribuída a essa área, indicando um compromisso institucional com a integração global e a colaboração transnacional.

Isso implica em uma mudança de perspectiva, onde a internacionalização é integrada de forma holística e avaliada pela sua contribuição real para a melhoria e o enriquecimento da experiência universitária como um todo.

Desta forma, o quadro abaixo propõe ações para a internacionalização da Universidade Pública Municipal do Sudoeste Goiano. Este modelo é fundamentado no conceito de internacionalização apresentado por Knight (1994) levando em conta as ações desenvolvidas e as fragilidades encontradas na implantação da internacionalização. A escolha desse modelo é justificada pela perspectiva de Miura (2006), que destaca a abrangência do modelo de Knight, enfatizando que ele oferece uma visão geral do processo de internacionalização, abarcando desde a análise do contexto institucional tanto externo quanto interno, até os cuidados na implementação de programas e a integração de ensino, pesquisa e serviços. Essa abordagem holística é considerada essencial para compreender e aplicar efetivamente a internacionalização no ambiente acadêmico.

Quadro 14 – Proposta de internacionalização, fase, meta, ação e atividade

<b>FASE</b>	<b>Planejamento estratégico</b>
META	Mudança organizacional e comprometimento
AÇÕES	Política de internacionalização Resoluções internas Cultura organizacional
ATIVIDADES	Desenvolvimento do planejamento estratégico Elaboração da política institucional de internacionalização Revisão da estrutura organizacional Aprovação de regulamentos Alocação de recursos
<b>FASE</b>	<b>Conscientização</b>
META	Desenvolvimento da equipe
AÇÕES	Treinamento e qualificação do pessoal técnico, administrativo e docentes
ATIVIDADES	Conscientização e alinhamento do pessoal com a política de internacionalização institucional Capacitação para atendimento especializado a estrangeiros Criação ou fomento a cursos de idiomas
<b>FASE</b>	<b>Operacionalização e implementação</b>

<b>META</b>	Integração da dimensão internacional
<b>AÇÕES</b>	Internacionalização do currículo Aproveitamento de estudos Cooperação em pesquisas Intercâmbio docente Intercâmbio discente Recepção de estudantes estrangeiros
<b>ATIVIDADES</b>	Estabelecimento de convênios Identificação visual em duas ou três línguas Disciplinas em outra língua Flexibilização curricular Programas de mobilidade Dupla diplomação Cooperação acadêmica Estrutura física e de recursos humanos. Convênios de cooperação técnica com instituições estrangeiras
<b>FASE</b>	<b>Revisão</b>
<b>META</b>	Avaliar e corrigir ações de internacionalização
<b>AÇÕES</b>	Avaliar regularmente o impacto das atividades de internacionalização na Instituição Garantir que a internacionalização tenha um impacto positivo e mensurável nas atividades fundamentais da universidade
<b>ATIVIDADES</b>	Avaliação da internacionalização na qualidade do ensino Avaliação da internacionalização na qualidade da pesquisa Avaliação da internacionalização na qualidade dos serviços
<b>FASE</b>	<b>Reforço e fortalecimento</b>
<b>META</b>	Valorizar os esforços de internacionalização
<b>AÇÕES</b>	Criar sistemas de incentivo e recompensa
<b>ATIVIDADES</b>	Bolsa mobilidade Bolsa pesquisador Financiamento de design de produto Financiamento de projeto de pesquisa Financiamento de publicações Política de assistência estudantil

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se nessa proposta, que o processo de internacionalização envolve uma série de atividades que emergem de cinco fases. Embora a tabela de atividades apresentada seja um guia inicial, ela é flexível e pode ser expandida para se adequar a uma nova realidade. Isso reflete a compreensão de que a internacionalização é um processo dinâmico e não prescritivo, permitindo que a instituição ajuste e personalize sua abordagem conforme necessário. Essa adaptabilidade é crucial para o desenvolvimento de uma política institucional de internacionalização eficaz e relevante.

As fases aqui propostas para a internacionalização da Universidade foram estruturadas com base em elementos da literatura acadêmica, análise documental, entrevistas e atividades realizadas identificadas com caráter internacional na Universidade Pública Municipal do Sudoeste Goiano. Essa abordagem multifacetada permite uma compreensão abrangente dos aspectos que contribuem para a

internacionalização, refletindo tanto a teoria quanto a prática no contexto específico dessa instituição.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo se propôs a analisar quais ações de internacionalização estão sendo desenvolvidas na Universidade Pública Municipal do Sudoeste Goiano.

Com base nos objetivos desta pesquisa, ficou evidente que a IES tem a internacionalização como estratégia de diferenciação e está empenhada em implementá-la e desenvolvê-la cada vez mais, mas ainda não conseguiu integrar a dimensão internacional na estrutura organizacional, ao ensino e à pesquisa de forma sistematizada.

Foi possível verificar que a universidade está caminhando no processo de implantação da internacionalização, sendo mais ativa nas ações de mobilidade acadêmica e de pesquisadores. Apesar de apresentar fragilidades, está alinhada com o que foi descrito por Knight (2004) onde as estratégias de internacionalização são dinâmicas e podem se transformar ao longo do tempo e a forma como as IES irão orientar e conduzir a implementação de seus processos pode variar consideravelmente.

Constatou-se também que dentre as dificuldades apresentadas pelos entrevistados, a mais significativa, foi a falta de um departamento de internacionalização, onde as informações estariam centralizadas, de fácil acesso e divulgação, o que corrobora com a falta de clareza de alguns entrevistados sobre quais convênios a universidade tem e com quem foi firmado.

É de suma importância estabelecer claramente os contornos do departamento responsável pela gestão da cooperação internacional. Definir as atribuições, competências e responsabilidades desse órgão, desde o início, é crucial para o sucesso da internacionalização. Isso garante que haja uma estrutura organizacional capaz de lidar com os desafios e oportunidades da cooperação internacional, alinhando as atividades do departamento com os objetivos estratégicos da instituição. É um passo fundamental para assegurar que a internacionalização seja efetiva. (STALLIVIERI, 2017).

Alinha-se a isso a colocação da UNESCO de 1998 sobre a importância das IES integrarem a cooperação internacional em sua missão fundamental, estabelecendo

estruturas ou mecanismos específicos que não apenas promovam, mas também organizem eficientemente a cooperação internacional (UNESCO, 1998).

Portanto, os desafios identificados para a consolidação da internacionalização na universidade incluem a elaboração de um plano de internacionalização, a criação de um departamento dedicado à internacionalização, a reestruturação e promoção efetiva de convênios e parcerias, a superação de barreiras linguísticas e culturais, e a necessidade de financiamento adequado. No entanto, também foram reconhecidas oportunidades valiosas, como o aproveitamento do curso de extensão de língua inglesa e os convênios e programas de mobilidade existentes. Essas oportunidades, se bem exploradas, podem impulsionar a internacionalização da instituição e ampliar seu alcance e impacto.

Percebeu-se ainda, por meio das entrevistas que a universidade está buscando firmar convênios com IES em países de língua portuguesa, permitindo assim, a ampliação das atividades de internacionalização, minimizando as dificuldades da língua e cultura.

A língua é, de fato, uma expressão fundamental da identidade cultural de uma comunidade ou nação. Ela não apenas facilita a comunicação, mas também reflete e molda as tradições, os valores e as experiências coletivas de um povo. Ao compartilhar uma língua comum, os indivíduos se sentem parte de uma comunidade maior, estabelecendo um senso de pertencimento e unidade. Isso ressalta a importância de considerar os aspectos linguísticos e culturais na educação e na internacionalização, para promover o entendimento mútuo e o respeito pela diversidade global (STALLIVIERI, 2017).

Desta forma, entende-se que o objetivo geral e os objetivos específicos do presente trabalho foram alcançados, uma vez que foi possível identificar quais estratégias e ações de internacionalização estão sendo desenvolvidas na universidade. Foi possível descrever o *status* atual de internacionalização; identificar as dificuldades da IES relacionadas à internacionalização e foi possível sugerir ações que melhorem o processo de internacionalização da IES.

A internacionalização é um importante meio de elevar o prestígio e de diferenciar uma instituição no cenário em que está inserida. Uma instituição internacionalizada, ao se apresentar de forma madura e competente, não só melhora sua imagem perante organismos nacionais e internacionais, mas também assegura padrões de qualidade, elemento crucial para uma estratégia de visibilidade

internacional eficaz, que não só aumenta a competitividade da instituição, mas também a torna mais eficiente e autônoma. A internacionalização, portanto, é um processo estratégico que beneficia a instituição em múltiplos níveis, desde a qualidade educacional até a projeção regional e global (STALLIVIERI, 2017).

A partir da análise de todos os dados e das sugestões aqui formuladas, é esperado, portanto, que ocorra uma ampliação do potencial de internacionalização na IES, seja por meio das decisões que podem ser tomadas a partir da compreensão da internacionalização, seja por meio da melhoria dos processos a ela relacionados. A compreensão da internacionalização na academia proporciona suporte aos envolvidos, possibilitando uma redução dos riscos envolvidos na tomada de decisão.

## **6.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS**

Esta pesquisa identificou os desafios para a internacionalização da Universidade Pública Municipal do Sudoeste Goiano. As dificuldades, levantadas pelos entrevistados e confirmadas pelas análises do pesquisador em conjunto com a literatura, sugerem ações que podem auxiliar na melhoria da implementação da internacionalização. Algumas dessas considerações foram inclusive apresentadas pelos próprios participantes, em resposta às questões do roteiro de entrevista.

A necessidade da IES de elaborar um plano de Internacionalização, definir e monitorar metas e indicadores específicos de internacionalização, aferir os custos de todos os recursos necessários para o desenvolvimento de ações e projetos internacionais e a escassez de uma avaliação da internacionalização por meio de instrumentos específicos e teoricamente válidos, podem ser consideradas implicações gerenciais pertinentes.

Portanto, é possível afirmar que as ações propostas pelo autor oferecem um caminho viável para a Universidade Pública Municipal do Sudoeste Goiano, permitindo a implementação de práticas que avançarão no processo de internacionalização na IES que visa evoluir nesse aspecto. Isso ressalta a importância de uma estratégia bem planejada para a internacionalização no ensino superior.



## 6.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PROPOSIÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Esta pesquisa, apesar de suas contribuições, apresenta limitações significativas visto que a literatura consultada, sobre IES Públicas Municipais é escassa, ocorrendo em uma limitação na extensão da análise.

Para futuros estudos, sugere-se a realização de pesquisas similares em outras IES com o mesmo perfil, bem como a análise da troca de experiências e a difusão do conhecimento nas redes de colaboração entre instituições pertencentes ao mesmo grupo, tais como Associação Goiana de Instituições Municipais de Ensino Superior (AGIMES) e a Associação Nacional de Instituições Municipais de Ensino Superior (ANIMES).

A continuidade das investigações sobre o tema pode contribuir para a gestão e avaliação da internacionalização, além de auxiliar outras instituições no processo de internacionalização.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Ofir Bergemann de; SILVA, Alexandra Nogueira da. Diversidade e alteridade na política de relações internacionais da UFG: a mobilidade de estudantes. **Revista UFG**, v. 12, n. 9, 2010.
- AIMES-SP. **O importante papel das Instituições Municipais de Ensino Superior**. 2020. Disponível em <http://aimessp.com.br/home/aimes-sp/>. Acesso em 28 dez. 23.
- ALTBACH, P. G. Globalisation and the university: Myths and realities in an unequal world. **Tertiary Education & Management**, 10(1), 3-25. 2004.
- ALTBACH, P. G., & KNIGHT, J. The internationalization of higher education: Motivations and realities. **Journal of studies in international education**, 11(3-4), 290-305. 2007.
- ALTBACH, P. G., REISBERG, L., & RUMBLEY, L. E. **Trends in global higher education**: Tracking an academic revolution. Brill. 2019.
- ALTBACH, Philip G.; KNIGHT, Jane. The internationalization of higher education: Motivations and realities. **Journal of studies in international education**, v. 11, n. 3-4, p.290-305, 2007.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BEERKENS et al. Indicator for Mapping & Profiling Internationalisation (IMPI). **European Commission** – Education and Culture DG, Holanda. 2010.
- BOWLES H, MURPHY A (Eds) **English-Medium Instruction and the Internationalization of Universities Cham**, Switzerland: Palgrave Macmillan, 2020.
- BRANDENBURG, Uwe; DE WIT, Hans; JONES, Elspeth; LEASK, Betty. **Internationalisation in higher education for society**. University World News, issue 548, 20 Ap. 2019.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.
- BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep). **Censo da Educação Superior**. Brasília, DF, 2023a. Disponível em: <<https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior>>. Acesso em: 14 out. 2023
- BRASIL. Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**, 1996.

CARRARA, K. CAROLINO, Lucas. (2014). INICIAÇÃO CIENTÍFICA: UM ROTEIRO COMENTADO PARA ESTUDANTES. SÃO PAULO: AVERCAMP. **Psicologia e Saúde em debate**, [S. l.], v. 7, n. 2, p. 323–327, 2021. DOI: 10.22289/2446-922X.V7N2A21. Disponível em:

<http://psicodebate.dpgpsifpm.com.br/index.php/periodico/article/view/792>. Acesso em: 15 abr. 2023.

CARVALHO, C. H. A. de; CAMPOS, I. M. B. M.; FERREIRA, S. M. L. Instituições de Educação Superior Municipais (IMES): mapeamento, vinculação de recursos e disponibilidade orçamentária. **FINEDUCA - Revista de Financiamento da Educação**, [S. l.], v. 13, 2023. DOI: 10.22491/2236-5907127707. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/fineduca/article/view/127707>. Acesso em: 12 fev. 2024.

CHAN, W. W., & DIMMOCK, C. The internationalization of universities: Globalist, internationalist and translocalist models. **Journal of research in international education**, 7(2), 184-204. 2008.

CHRISTIANS, C. G. A ética e a política na pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. LINCOLN, Y. **O planejamento da pesquisa qualitativa: Teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

COELHO, C. P. V. **Referencial estratégico para a internacionalização do campus Florianópolis continente do Instituto Federal de Santa Catarina**. 2016. 209f. Dissertação - Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

DE WIT, H. Changing rationales for the internationalization of higher education. **International Higher Education**, (15), 2-3. 1999.

DE WIT, H. Internationalisation of higher education, an introduction on the why, how and what. In: DE WIT, Hans (ed.). **An introduction to higher education internationalisation**. Milão: Vita e Pensiero, 2013. p. 13–46.

DE WIT, H. Internationalization Misconceptions. **International Higher Education**, (64), 1-6. 2011.

DE WIT, H. Internationalization of higher education. **Journal of International Students**, v. 10, n. 1, p. i-iv, 2020.

DE WIT, H. **Reconsidering the Concept of Internationalization**. In **International Higher Education**. Boston. December, 2013.

DE WIT, H., & ALTBACH, P. G. Internationalization in higher education: global trends and recommendations for its future. **Policy Reviews in Higher Education**, 5(1), 28-46. 2021.

DE WIT, H., Hunter, F., Egron-Polak, E., & Howard, L. (Eds). (2015). **Internationalisation of higher education**: A study for the European parliament. [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/540370/IPOL\\_STU\(2015\)540370\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/540370/IPOL_STU(2015)540370_EN.pdf)

DEJONCKHEERE, M.; VAUGHN, L. M. Semistructured interviewing in primary care research: a balance of relationship and rigour. **Family Medicine and Community Health**, v. 7, n. 2, p. 1-8, 2019.

DEWEY, P., & DUFF, S. Reason before passion: Faculty views on internationalization in higher education. **Higher education**, 58(4), 491-504. 2009.

DICICCO-BLOOM, B.; CRABTREE, B. F. The qualitative research interview. **Medical Education**, v. 40, n. 4, p. 314-321, 2006.

ELLINGBOE, B. J. Divisional strategies to internationalize a campus portrait: Results, resistance, and recommendations from a case study at a US university. In **Reforming the higher education curriculum**: Internationalizing the campus. 1998.

E-MEC. **Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior Cadastro e-MEC**. Relatório de Consulta Avançada. Disponível em: <http://www.E-Mec.gov.br/>. Acesso em: 06 mar 2023.

ETZKOWITZ, H. **Hélice Tríplice**: Universidade-Indústria-Governo – Inovação em Movimento. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.

GACEL-ÁVILA, J. e RODRÍGUEZ-RODRÍGUEZ, S. **Internacionalización de la educación superior en América Latina y el Caribe**: un balance. Guadalajara: UNESCO-IESALC, 2018. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/328105045\\_Internacionalizacion\\_de\\_la\\_Educacion\\_Superior\\_en\\_America\\_Latina\\_Un\\_Balance](https://www.researchgate.net/publication/328105045_Internacionalizacion_de_la_Educacion_Superior_en_America_Latina_Un_Balance). Acesso em 05 dez. 2023

GACEL-ÁVILA, J. et al. Chapter 11: The Latin American Way: trends, issues, and directions. In: DE WIT et al., **Higher Education in Latin America**: The International Dimension. The World Bank, Washington D.C., 2005, p. 341-368

GACEL-ÁVILA, J. La internacionalización de la educación superior en América Latina: El caso de México. **Revista de Educación de Puerto Rico** (Reduca), 2004, no 19, p. 98-120.

GACEL-ÁVILA, J. **La internacionalización de la educación superior**: paradigma para una Educación Global. México: CUSCH – Universidad de Guadalajara, 2003.

GACEL-ÁVILA, J. The internationalization of higher education: a paradigm for global citizenry. **Journal of Studies in International Education**, v. 9, n. 2, p. 121-136, summer. 2005.

GIL, A. C. **Método e técnicas de pesquisa social**. São Paulo, SP: Atlas. 1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOLDSTEIN, H.; DRUCKER, J. Assessing the regional economic development impacts of universities: a review of current approaches. **International regional science review**, [S.l.], v. 30, n. 1, p. 20-46, 2007.

GOLDSTEIN, H.; DRUCKER, J. The economic development impacts of universities on regions: do size and distance matter? **Economic development quarterly**, [S.l.], v. 20, n. 1, p. 22-43, 2006

HUDZIK, J. K. **Comprehensive Internationalization: from Concept to Action**. Washington: NAFSA Association of International Educators, 2011.

HUDZIK, J. K. e STOHL, M. (2009). 'Modelling assessment of the outcomes and impacts of internationalization'. In H. DE WIT (Org.), **Measuring success in the internationalisation of higher education** (pp. 9-22). European Association for International Education (EAIE).

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo da Educação Superior** – Divulgação dos Principais Resultados do Censo da Educação Superior 2022. (Brasil, INEP, 2023a). <https://www.gov.br/inep/pt-br/centrais-de-conteudo/acervo-linha-editorial/publicacoes-institucionais/estatisticas-e-indicadores-educacionais/censo-da-educacao-superior-2022-notas-estatisticas>  
Acesso em 15 dez. 23.

JIBEEN, T., & KHAN, M. A. Internationalization of higher education: Potential benefits and costs. **International Journal of Evaluation and Research in Education**, 4(4), 196-199. 2015.

KALVEMARK, T., & VAN DER WENDE, M. National Policies for the Internationalisation of Higher Education in Europe. **Hogskoleverket Studies**. 1997.

KNIGHT J. **Higher Education in Turmoil**. The Changing World of Internationalization. Rotterdam: Sense Publisher, 2018.

KNIGHT, J. An internationalization model: responding to new realities and challenges. In: DE WIT, H. et al. (Ed.). **Higher education in Latin America: the international dimension**. Washington, D.C.: The World Bank, 2005.

KNIGHT, J. Cinco verdades a respeito da internacionalização. **Revista Ensino Superior**, Campinas, n. 69, p. 1–2, 2012. Disponível em:

<https://www.revistaensinosuperior.gr.unicamp.br/international-higher-education/cinco-verdades-a-respeito-da-internacionalizacao>. Acesso em: 28 out. 2023.

KNIGHT, J. Higher education in turmoil. The changing world of internationalisation. Rotterdam, the Netherlands: **Sense Publishers**, 2008.

KNIGHT, J. Internationalization de l'enseignement supérieur. In: KNIGHT, Jane; WITT, H. de. **Qualite et Internationalization de l'Enseignement Supérieur**, OCDE, 1999. Disponível em: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264173361-en.pdf?expires=1584357670&id=id&accname=guest&checksum=106A2EDD26A7103CA0AD4FD5F246B19>. Acesso em: 20 jan. 2024.

KNIGHT, J. **Internationalization of higher education: New directions, new challenges**. Paris: IAU, 2006.

KNIGHT, J. Internationalization remodeled: definition, approaches, and rationales. **Journal of Studies in International Education**, v. 8, n. 1, 2004.

KNIGHT, J. **Internationalization**: elements and checkpoints. Ottawa, Canada: Canadian Bureau for International Education, 1994.

KNIGHT, J. Internationalization: Key concepts and Elements. In: EUROPEAN UNIVERSITY ASSOCIATION. **Internationalization of European Higher Education**. Berlin: Raabe, 2010.

KNIGHT, J. Internationalization: management strategies and issues. **International Education Magazine**, v. 9, 1993.

KNIGHT, J. The changing landscape of higher education internationalization: for better or worse? **Perspectives: Policy and Practice in Higher Education**, Manchester, v. 17, n. 3, p. 84-90, Feb. 2013. 122

KNIGHT, J. **Trade in higher education services**: the implications of GATS. London: Observatory on Borderless Higher Education, 2002.

KNIGHT, J. Updating the definition of internationalization. **International Higher Education**, Chestnut Hill, v. 33, n. 3, p. 2-3, 2003.

KNIGHT, J. Where next for EAP? **World Journal of English Language**, v. 4, n.2, p.1-6. 2014. Disponível em: <http://www.sciedu.ca/journal/index.php/wjel/rt/captureCite/4297/2810>. Acesso em: 15 fev. 2024.

KNIGHT, J.; DE WIT, H. Internationalization of higher education: a conceptual framework. In: KNIGHT, J.; DE WIT, H. (Ed.). **Internationalization of Higher Education in Asia Pacific Countries**. Amsterdam: European Association for International Education, 1997.

KNIGHT, J.; DE WIT, H. Strategies for Internationalization of Higher Education: Historical and Conceptual Perspectives. In: DE WIT, H. **Strategies for internationalization of Higher Education**: a comparative study of Australia, Europe and the United States of America. Amsterdam: European Association for International Education (EAIE) in cooperation with the Program on Institutional Management in Higher Education (IMHE) of the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) and the Association of International Education Administrators (AIEA), p. 5-32, 2007.

KNIGHT, J; DE WIT, H. **Strategies for Internationalisation of Higher Education: Historical and Conceptual Perspectives**. 1995. Disponível em: [http://www.uni-kassel.de/wz1/mahe/course/module6\\_3/10\\_knight95.pdf](http://www.uni-kassel.de/wz1/mahe/course/module6_3/10_knight95.pdf). Acesso em: 20 out.2023

LAUS, S. P. **A internacionalização da educação superior: um estudo de caso da Universidade Federal de Santa Catarina**. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, 2012.

LAZZERONI, M., & PICCALUGA, A. (2015). Beyond 'town and gown': the role of the university in small and medium-sized cities. **Industry and Higher Education**, 29(1), 11-23.

LEASK, B. Internationalisation, **Globalisation and Curriculum Innovation**. 2009. [https://www.researchgate.net/publication/226745745\\_Internationalisation\\_Globalisation\\_and\\_Curriculum\\_Innovation](https://www.researchgate.net/publication/226745745_Internationalisation_Globalisation_and_Curriculum_Innovation). Acesso em: 15 mar. 2023.

LEASK, B. **Internationalising the Curriculum**. 2015. [https://www.researchgate.net/publication/293653453\\_Internationalising\\_the\\_Curriculum](https://www.researchgate.net/publication/293653453_Internationalising_the_Curriculum). Acesso em: 15 mar. 2023

LUCCHESI, M. A. S. História da interiorização do ensino superior no estado de São Paulo: as instituições municipais de ensino superior. **Revista @ambienteeducação**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 126–143, 2017. DOI: 10.26843/v7.n1.2014.63.p126 - 143. Disponível em: <https://publicacoes.unicid.edu.br/ambienteeducacao/article/view/63>. Acesso em: 15 dez. 2023.

MAINARDES, J. Abordagem do ciclo de políticas: uma contribuição para a análise de políticas educacionais. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 27, n. 94, p. 47-69, jan./abr. 2006.

MANZINI, E. J. Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em um Programa de Pós-graduação em Educação. **Revista Percorso**, v. 4, n. 2, p. 149-171, 2012.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARINGE, F., FOSKETT, N., & WOODFIELD, S. (2013). Emerging internationalisation models in an uneven global terrain: findings from a global survey. Compare: **A Journal of Comparative and International Education**, 43(1), 9–36. <https://doi.org/10.1080/03057925.2013.746548> Acesso em: 15 dez. 2023.

MCGRATH, C.; PALMGREN, P. J.; LILJEDAHN, M. Twelve tips for conducting qualitative research interviews. **Medical Teacher**, v. 41, n. 9, p. 1002-1006, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1080/0142159X.2018.1497149>

MELO, M. B. d. **Estratégias empreendedoras para a internacionalização em instituições de ensino superior brasileiras**. (2020). Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/216305> Acesso em: 04 de fev, 2023.

MERRIAM, S. B. et al. Introduction to qualitative research. **Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis**, v. 1, n. 1, p. 1-17, 2002.

MIURA, I. K. **O processo de internacionalização da Universidade de São Paulo: um estudo em três áreas de conhecimento**. Ribeirão Preto: Universidade de São Paulo, 9 nov. 2006.

MIURA, I. K. O processo de internacionalização da Universidade de São Paulo: um estudo em três áreas de conhecimento. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, v. 33, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: EnAnpad, 2009.

MIURA, I. K. **O processo de internacionalização da Universidade de São Paulo: um estudo em três áreas de conhecimento**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, v. 33, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: EnAnpad, 2009.

MORAES, R. **Análise de conteúdo**. Revista Educação. Porto Alegre. Nº37. Março 1999.

MOROSINI, M. C. (Org.). **Guia da Internacionalização Universitária**. Porto Alegre: ediPUCRS, 2019. ISBN 978-85-397-1305-9. 265 p.

MOROSINI, M. C. Apresentação. Dossiê internacionalização da educação superior, **Educação**, v. 40, n. 3, p. 288-292, 2017.

MOROSINI, M. C. Como internacionalizar a universidade: concepções e estratégias. Em M. C. Morosini (Org.). **Guia para a internacionalização universitária** 2019 pp. 11-23. ediPUCRS. <https://hdl.handle.net/10923/19820>



MOROSINI, M.; USTÁRROZ, E. **Impactos da internacionalização da educação superior na docência universitária**: construindo a cidadania global por meio do currículo globalizado e das competências interculturais. Em *Aberto*, v. 29, n. 97, 2016.

MORRISON, A. A contextualization of Entrepreneurship. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 12, n. 4, pp. 192-209, 2006.

NEGRI, F. D.; KOELLER, P. Políticas públicas para pesquisa e inovação em face da crise da Covid-19. In: **Políticas públicas para pesquisa e inovação em face da crise da Covid-19**. 2020. p. 18-18.

NEVES, C. E. B; MARTINS, C. B. Ensino superior no Brasil: uma visão abrangente. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)**. Brasília, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9061/1/Ensino%20superior%20no%20Brasil.pdf>. Acesso em: 04 de out, 2023.

NEVES, R. S. **Instituições Municipais de Ensino Superior**. Academia.edu, 2018. Disponível em: [https://www.academia.edu/37117538/Institui%C3%A7%C3%B5es\\_municipais\\_de\\_ensino\\_superior](https://www.academia.edu/37117538/Institui%C3%A7%C3%B5es_municipais_de_ensino_superior). Acesso em 15 out. 22.

OLIVEIRA, G. X.; VESTENA, D.; COSTA, C. R. R.; TRAVERSO, L. D.; BICHUETI, R. S.. **Internacionalização das universidades**: estudo sobre a produção científica. *Gestão e desenvolvimento*, v. 17, p. 197-217, 2020. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=514262385013> Acesso em: 14 out. 2023

PICKLER, C.; SILVEIRA, F. E. B.; SOUZA, I. M. A Municipalização do Ensino Superior no Brasil: Um estudo de multicasos na dimensão estrutural e de gestão de pessoas. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, p. 228-250, 2021.

QIANG, Z. Internationalization of higher education: Towards a conceptual framework. **Policy futures in education**, 1(2), 248-270. 2003.

ROBSON, S. Internationalization: A transformative agenda for higher education? **Teachers and teaching**, 17(6), 619-630. 2011.

RODRIGUES, C. T. **Internacionalização do ensino superior-Uma comparação entre instituições públicas e privadas**. 2022. Disponível em <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/144302/2/584764.pdf>. Acesso em 15 fev. 23.

SANTIN, D. M.; VANZ, S. A. de S.; STUMPF, I. R. C. Internacionalização da produção científica brasileira: políticas, estratégias e medidas de avaliação. **Revista Brasileira de Pós-Graduação, [S. l.]**, v. 13, n. 30, 2016. DOI: 10.21713/2358-2332.2016.v13.923. Disponível em: <https://rbpg.capes.gov.br/rbpg/article/view/923>. Acesso em: 15 fev. 2023.

SANTOS FILHO, J. C. dos. Internacionalização da Educação Superior: redefinições, justificativas e estratégias. **Sér.-Estud.**, Campo Grande, v. 25, n. 53, p. 11-34, jan. 2020. Disponível em <[http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2318-19822020000100011&lng=pt&nrm=iso](http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2318-19822020000100011&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 09 dez. 2023.

SANTOS, H. P. **Impactos provenientes da redocumentarização de acervos permanentes na pesquisa histórica**. Tese de doutorado em Ciência da Informação. Universidade Federal de Minas Gerais, 2018. Disponível em <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUOS-B68FWD>. Acesso em 1 abr. 23.

SAVIANI, D. A. A expansão do Ensino Superior no Brasil: **Revista Mudanças e Continuidades**. Poésis Pedagógica - V.8, N.2 ago/dez. pp.4-17. 2010.

SEBASTIÁN, J. **Cooperación e internacionalización de las universidades**. Buenos Aires: Biblos, 2004.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

SPELLER, P. O papel da educação superior nos países em desenvolvimento: o caso do Brasil. **Anais do Fórum da Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa – FORGES**. 2012.

STALLIVIERI, L. **Estratégias de internacionalização das universidades brasileiras**. Ed. da Universidade de Caxias do Sul, 2004.

STALLIVIERI, L. **Internacionalização e intercâmbio: dimensões e perspectivas**. Curitiba: Appris, 2017.

UNESCO. **World Conference on Higher Education: Higher Education in the Twenty-first Century, Vision and Action**; Paris; 1998.

VIEIRA, R. A. A. **A internacionalização dos grupos hoteleiros portugueses: fatores que influenciam a escolha do modo de entrada**. Dissertação de Mestrado. UA, Aveiro, 2014.

VILALTA, L. A. **A internacionalização do ensino superior brasileiro: conceito e características do processo em instituições privadas de ensino superior**. 2012. 322 f. Tese (Doutorado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/9685> Acesso em: 04 de out, 2023.

VOLPATO, G. L. O método lógico para redação científica. **Revista Eletrônica de Comunicação, Informação & Inovação em Saúde**, [S. l.], v. 9, n. 1, 2015. DOI: 10.29397/reciis.v9i1.932. Disponível em:

<https://www.reciis.icict.fiocruz.br/index.php/reciis/article/view/932>. Acesso em: 15 mar. 2023.

WIT, H.; ALTBACH, P. G. Internationalization in higher education: global trends and recommendations for its future. **Policy Reviews in Higher Education**, v.5, n. 1, p.28–46, 2020.

YIN, R. **Case Study Research: design and methods**. 4 ed. Thousand Oaks, CA: Sage , 2009.

Zaharia, S.E. and Gibert, E., 2005. The entrepreneurial university in the knowledge society. **Higher Education in Europe**, 30(1), pp.31-40.

ZOLFAGHARI, A., SABRAN, M. S., & ZOLFAGHARI, A. Internationalization of higher education: challenges, strategies, policies and programs. **Online Submission**, 6(5), 1-9. 2009.

## APÊNDICE A - ANUÊNCIA DE PESQUISA



## Universidade de Rio Verde

Resolução CEE/CES N. 06/2021 de 05 de fevereiro de 2021  
 CNPJ 01.815.216/0001-78 | I.E. 10.210.819-6 | IM. 021407

### ANUÊNCIA PARA PESQUISA

#### CAMPUS RIO VERDE

**Sede Administrativa**  
 Fazenda Fontes do Saber  
 Campus Universitário  
 64 **3611-2200**  
 Cx. Postal 104  
 CEP 75901-970  
 Rio Verde - GO

#### CAMPUS APARECIDA

Rua Itu esq. c/ Rua Tapajós,  
 Edifício B&B Business,  
 Torre Company,  
 andares 17 e 18 -  
 Vila Brasília  
 62 **3257-7300**  
 CEP 74911-820  
 Aparecida de Goiânia - GO

#### CAMPUS APARECIDA

**Extensão Goiânia**  
 Avenida T-13, Qd. S-06,  
 Lts. 08/13, Setor Bela Vista  
 62 **3257-7300**  
 CEP 74823-440  
 Goiânia - GO

#### CAMPUS CAIAPÔNIA

Av. Ministro João Alberto,  
 310 - Nova Caiapônia  
 64 **3663-1892**  
 CEP 75850-000  
 Caiapônia - GO

#### CAMPUS FORMOSA

Av. Brasília, 2016 -  
 Setor Formosinha  
 61 **3631-6734**  
 CEP 73813-011  
 Formosa - GO

#### CAMPUS GOIANÉSIA

Rodovia GO-438, KM 02,  
 sentido Santa Rita do  
 Novo Destino  
 62 **3353-5438**  
 Cx. Postal 157  
 CEP 76380-970  
 Goianésia - GO

www.unirv.edu.br  
 @ @unirv  
 f /unirvoficial

Universidade de Rio Verde - UniRV, inscrita no CNPJ sob nº 01.815.216/0001-78, com sede na Fazenda Fontes do Saber, Rio Verde/GO, por meio do Pró-Reitor de Pós-Graduação, professor Dr. Claudemir Bertuolo Furnielis, portador do RG nº 19.472.929-1 SSP/SP, nomeado pela Portaria Reitoria nº 01/2021, autoriza a realização da pesquisa abaixo, tendo como objeto de estudo a Universidade, podendo fazer uso de dados primários e secundários não estratégicos e/ou confidenciais definidos por lei. O trabalho obriga observar as premissas éticas do Conselho de Ética em Pesquisa e o nome da UniRV não deve ser identificado na dissertação.

**Programa:** Pós-Graduação em Gestão e Negócios


**Orientador:** Prof. Dr. Luís Felipe Maldaner

**Pesquisador:** Marquinhos Hartwig Bichler

**Título:** O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA MUNICIPAL DO SUDOESTE GOIANO

**Objetivo do Trabalho:** Estudar possíveis estratégias de internacionalização e como este processo pode fortalecer o sistema de ensino, a inovação e sustentabilidade organizacional da IES e contribuir para o desenvolvimento econômico e social de Rio Verde e região.

Rio Verde, 01 de Novembro de 2022.

  
 Prof. Dr. Claudemir Bertuolo Furnielis  
 Pró-Reitor de Pós-Graduação  
 UniRV - Universidade de Rio Verde  
 Portaria Reitoria Nº 01/2021

## APÊNDICE B - TCLE

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Meu nome é Marquinhos Hartwig Bichler. Estou desenvolvendo a pesquisa "Internacionalização: Um Estudo de caso de uma Universidade Pública Municipal do Sudoeste Goiano", pertencente a unidade acadêmica de pesquisa e pós-graduação do programa de pós-graduação em gestão e negócios em nível mestrado profissional da UNISINOS, sob orientação do Professor Dr. Luís Felipe Maldaner. Tal estudo tem por objetivo fornecer uma estrutura flexível para explorar a dinâmica e os mecanismos relacionados à internacionalização, descrever o status atual da internacionalização na instituição, identificar as dificuldades da IES relacionadas à internacionalização e sugerir estratégias que melhorem o processo de internacionalização da IES para fortalecer esse processo. O interesse pela temática ocorre por entendermos que a Internacionalização do Ensino Superior em uma Universidade Municipal é pouco explorado. A pesquisa e metodologia proposta combina uma abordagem qualitativa, exploratória e baseada em estudo de caso. O instrumento para a coleta de dados será um questionário semiestruturado dirigido aos participantes-chave envolvidos no processo de internacionalização, como gestores, professores, estudantes e funcionários da administração superior da Universidade Pública Municipal da Cidade de Rio Verde/GO.

Você está sendo convidado a participar deste estudo, respondendo a perguntas sobre Internacionalização na Universidade Pública Municipal do Sudoeste Goiano. Se você concordar em participar, assine este TCLE, em duas vias: uma destas fica em seu poder, e a outra será de minha responsabilidade. A qualquer momento você poderá desistir da pesquisa, bem como solicitar informações no decorrer do processo de investigação. Sua privacidade será garantida, pois não será identificado (a) como participante e terá sigilo profissional resguardado. Os resultados do estudo poderão ser publicados em artigos, revistas de circulação nacional e internacional e/ou livros, anais de congressos científicos.

Para dúvidas e/ou esclarecimentos, faça contato comigo, pelo telefone (64) 99642-3441, ou e-mail [marquinhos.mhb@gmail.com](mailto:marquinhos.mhb@gmail.com) ou com a Prof. Dr. Luís Felipe Maldaner, e-mail [fmaldaner@unisinós.br](mailto:fmaldaner@unisinós.br).

Rio Verde, GO, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2024

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante

\_\_\_\_\_  
Assinatura do acadêmico pesquisador

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Prof. Orientador

## APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA

### **Roteiro de Entrevista Semiestruturada**

Prezado entrevistado, este roteiro de entrevista semiestruturada visa atender aos objetivos específicos da pesquisa, fornecendo uma estrutura flexível para explorar a dinâmica e os mecanismos relacionados à internacionalização, descrever o status atual da internacionalização na instituição, identificar as dificuldades relacionadas à internacionalização e sugerir estratégias que melhorem o processo de internacionalização para fortalecer esse processo.

Por ser uma entrevista com questionário semiestruturado, as perguntas poderão ser passíveis de ajustes ao perfil do entrevistado.

#### **Dados Demográficos**

Cargo/Função na Universidade:

Tempo na Instituição:

#### **Questões:**

1. Como você define internacionalização?
2. Quais são os principais objetivos da internacionalização para a universidade?
3. Quais são as principais ações ou programas de internacionalização atualmente em vigor na universidade?
4. Quais são os principais parceiros internacionais da instituição?
5. Como é medida a eficácia ou sucesso das iniciativas de internacionalização?
6. De que forma a internacionalização tem influenciado o desenvolvimento institucional e a inovação na universidade?
7. Quais são os principais benefícios percebidos da internacionalização para a instituição, os alunos e a comunidade acadêmica em geral?
8. Que estratégias a instituição está considerando ou implementando para fortalecer e expandir a internacionalização?

9. Como você vê o papel do empreendedorismo na internacionalização da Universidade?
10. Quais são os principais desafios enfrentados no processo de internacionalização e como eles estão sendo abordados?
11. Existe mais alguma informação relevante que gostaria de compartilhar sobre o tema?
12. Alguma outra questão que não abordamos e que considera importante para a compreensão do processo de internacionalização na instituição?

### **Agradecimento e encerramento**

Agradecimento pela participação na entrevista.

Confirmação do consentimento para o uso das informações coletadas. (TCLE)

Encerramento da entrevista.