



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,**  
**CONTABILIDADE E SECRETARIADO – FEAAC**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E**  
**CONTROLADORIA – PROFISSIONAL/PPAC-PROFISSIONAL**  
**TURMA 2015 – 2017**

**FRANCISCA WALESKA BRUNO NUNES**

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO**  
**SUPERIOR: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL**  
**DO CEARÁ.**

**FORTALEZA**

**2018**



FRANCISCA WALESKA BRUNO NUNES

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR:  
UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ.

Dissertação submetida à banca examinadora do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – Profissional/PPAC - Profissional, turma 2015 – 2017, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado – FEAAC, da Universidade Federal do Ceará – UFC, para a obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria.

Linha de pesquisa: Estratégia e Sustentabilidade.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Sandra Maria dos Santos, Dra.

FORTALEZA

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca Universitária  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo (a) autor(a).

---

- N1 NUNES, FRANCISCA WALESKA BRUNO.  
O processo de internacionalização da educação superior: um estudo de caso na Universidade Federal do Ceará. / FRANCISCA WALESKA BRUNO NUNES. – 2017.  
170 f.: il.
- Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Economia, Fortaleza, 2017.  
Orientação: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Sandra Maria dos Santos.
1. Internacionalização. 2. Processos. 3. Estratégia. 4. Educação Superior. I. Título.  
CDD 330
-

FRANCISCA WALESKA BRUNO NUNES

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO  
SUPERIOR: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
CEARÁ.

Aprovada em : \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – Profissional/PPAC - Profissional, turma 2015–2017, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado – FEAAC, da Universidade Federal do Ceará – UFC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre para a obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria.

Linha de pesquisa: Estratégia e Sustentabilidade.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Sandra Maria dos Santos, Dra.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.<sup>a</sup> Sandra Maria dos Santos, Dra. (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Augusto César de Aquino Cabral, Dr. (Membro)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof.<sup>a</sup> Katrin Nissel, Dra. (Membro externo)  
Hochschule Bremen (HS-Bremen)

---

Prof. José Milton de Sousa Filho, Dr. (Membro externo)  
Universidade de Fortaleza (UNIFOR)

Dedico este trabalho a Deus, a minha mãe,  
Nele Bruno, as minhas irmãs Valéria  
Bruno, Wanessa Bruno e Wandresa Bruno,  
a minha avó Maria Ferreira, aos meus  
familiares, amigos e professores.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por ter me concedido o dom a vida e por ter me dado capacidade física e mental para concluir essa dissertação.

À minha família que me apoiou em todos os momentos dessa caminhada, especialmente minha mãe Francisca Nele Bruno e minhas irmãs Valéria, Wanessa e Wandresa.

À minha orientadora Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Sandra Maria dos Santos pela confiança e pelas orientações precisas e por todo apoio.

Ao meu coorientador Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral pela ajuda e confiança no meu trabalho.

Aos professores e amigos de mestrado pelas palavras de incentivo em momentos decisivos no início desse processo.

À UFC e ao PPAC que me proporcionou essa oportunidade e que investiu para que esse mestrado acontecesse.

Aos meus colegas de trabalho da PROPLAD/UFC que me apoiaram e me ajudaram dando continuidade as minhas atividades na instituição.

A todos os amigos que contribuíram de forma direta ou indireta, por meio de incentivos e palavras de estímulo.

Por fim, a todas as pessoas que estiveram comigo, muitíssimo obrigada!

“O crédito pertence àquele que lutou com denodo; que não desistiu nunca; que sente grande entusiasmo e grande empenho; que se devota a uma boa causa; e que, no melhor dos casos, obtém ao fim o triunfo da grande realização; e que, no pior, quando fracassa, ao menos fracassa ousando galhardamente. Assim, o seu lugar nunca será entre aquelas almas tímidas que não conhecem nem a vitória nem a derrota”.

Theodore Roosevelt



## RESUMO

A influência da globalização sobre a economia mundial tem acarretado efeitos em diversas esferas da sociedade, inclusive nas Instituições de Ensino Superior (IES) que têm sido impulsionadas a iniciarem o processo de internacionalização na busca de atender às demandas de ordem global. Nessa conjuntura, a Universidade Federal do Ceará (UFC) caminha no sentido de se colocar como referência nos desafios e nas soluções das áreas econômicas, mercadológicas, educacionais, culturais, sociais e ambientais. Este estudo tem o objetivo de analisar o processo de internacionalização da educação superior na UFC à luz do modelo de internacionalização de Knight (1994). Caracteriza-se quanto à natureza da pesquisa como aplicada, e quanto ao seu objetivo é descritiva. No tocante à obtenção de informações, pode ser classificada como bibliográfica, documental e de campo. A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso, em que a própria universidade foi a unidade de análise. A coleta de dados foi de cunho secundário por meio de pesquisa bibliográfica e documental; e, a primária por intermédio de um único roteiro de entrevista semiestruturada que foi pautado nos roteiros de Miura (2006) e de Batista (2009), que por sua vez tiveram base teórica em Knight (1994). O roteiro de entrevista foi aplicado aos seguintes sujeitos da pesquisa: reitor, vice-reitor, pró-reitores (das pró-reitorias de graduação, pós-graduação e relações internacionais) e diretores de centros, entre agosto e novembro de 2017. O estudo foi organizado em três partes: parte um – contexto, consciência e comprometimento; parte dois – planejamento, operacionalização e implementação; e, parte três – revisão, reforço, efeito de integração. Em relação à primeira parte da pesquisa, evidenciou-se que o contexto externo proveniente das pressões da globalização, do Banco Mundial (BM), da Organização Mundial do Comércio (OMC) e da Organização das Nações Unidas (ONU) instigam as universidades a se internacionalizarem. No que se refere ao contexto interno, a UFC formalizou a internacionalização com a criação da Pró-reitoria de Relações Internacionais (PROINTER), do Plano de Internacionalização (PIN) e do Comitê de Internacionalização (COMINTER), em 2017. Quanto às dimensões conscientização e comprometimento, ambas são frágeis e requerem formalização de políticas de estímulo e de engajamento entre as unidades administrativas e acadêmicas, bem como de todos que compõem a comunidade universitária. No tocante à segunda parte desse estudo, constatou-se que o PIN da UFC contribuiu para a dimensão planejamento, a partir do estabelecimento de objetivos e de estratégias. No que diz respeito às dimensões operacionalização e implementação, a UFC tem encontrado limitações quanto à burocracia dos processos administrativos e acadêmicos, ao fomento, à capacitação de pessoas e à aprendizagem de outros idiomas. Acerca da terceira parte, a análise demonstrou que, no que concerne à dimensão revisão, a universidade não possui um sistema de avaliação com metodologia e indicadores próprios. Quanto às dimensões reforço e efeito de integração, a UFC carece tanto de políticas de reforço concreto e simbólico, quanto de ações estratégicas para integrar as diversas unidades. De uma forma mais ampla, observou-se que a universidade passa por um período de transição da abordagem nacional “ad hoc” para a “estratégica” e da abordagem institucional “atividade” para a “processual”.

Palavras-chave: Internacionalização. Processos. Estratégias. Educação Superior.

## ABSTRACT

The influence of globalization on the world economy has had effects in several spheres of society, including Higher Education Institutions (HEIs) that have been driven to begin the process of internationalization in order to meet global demands. In this context, the Federal University of Ceará (UFC) walks in the feeling of being a reference in the challenges and solutions of the economic, market, educational, cultural, social and environmental areas. This study aims to analyze the process of internationalization of higher education in the UFC, through the internationalization model of Knight (1994). It characterizes the nature of the research as applied, and as far as its objective is descriptive. In terms of obtaining information, it can be classified as bibliographical, documentary and field. The research strategy adopted was the case study, in which the university itself was the unit of analysis. Data collection was secondary by means of bibliographical and documentary research; and the primary through a single semistructured interview script that was based on the scripts of Miura (2006) and Batista (2009), which in turn had a theoretical basis in Knight (1994). The interview script was applied to the following research subjects: rector, vice-chancellor, pro-rectors (from the postgraduate, postgraduate and international relations) and directors of centers between August and November 2017. The study was organized in three parts: part one - context, awareness and commitment; part two - planning, operationalization and implementation; and, part three - revision, reinforcement, integration effect. Regarding the first part of the research, the external context of the pressures of globalization, the World Bank (WB), the World Trade Organization (WTO) and the United Nations (UN) urged internationalize. Regarding the internal context, the UFC institutionalized internationalization with the creation of the International Relations Office (PROINTER), the Internationalization Plan (NIP) and the Internationalization Committee (COMINTER) in 2017. Regarding the dimensions of awareness and compromise, both are fragile and require formalization of stimulus and engagement policies among administrative and academic units, as well as of all that compose the university community. Concerning the second part of this study, it was found that the UFC PIN contributed to the planning dimension, from the establishment of objectives and strategies. With regard to the operational and implementation dimensions, the UFC has encountered limitations on the bureaucracy of administrative and academic processes, on the promotion, empowerment and learning of other languages. About the third part, the analysis showed that, as far as the review dimension is concerned, the university does not have an evaluation system with its own methodology and indicators. As for the reinforcement and integration dimensions, the UFC needs both concrete and symbolic reinforcement policies and strategic actions to integrate the different units. More broadly, it has been observed that the university goes through a transitional period of the "ad hoc" national approach; to the "strategic"; and from the institutional "activity" approach to "procedural".

**Keywords:** *Internationalization, process, strategies, higher education.*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Modelo de Neave (1992).....	34
Figura 02 - Fatores internos e externos para o desenvolvimento da estratégia internacional em universidades.....	36
Figura 03 - Institucionalização de abordagens de internacionalização de universidades.....	37
Figura 04 - Modelo NUFFIC para internacionalização da educação superior – Van der Wende (1996).....	39
Figura 05 - Unidades básicas da internacionalização - Rudzki (1998).....	40
Figura 06 - Modelo Fractal de Internacionalização de IES, Rudzki (1998).....	41
Figura 07 - Modelo de Internacionanlização para a universidade colombiana - Jamarillo (2003).....	49
Figura 08 - Modelo colombiano de avaliação de internacionalização da educação superior – Jamarillo (2003).....	51
Figura 09 - Círculo de Internacionalização de Knight (1993) – 1ª versão.....	56
Figura 10 - Círculo de Internacionalização de Knight (1994) - Versão Modificada.....	57
Figura 11 - Círculo de Internacionalização de Knight (1994) - Versão Modificada holística.....	58
Figura 12 - As quatro etapas da análise de conteúdo conforme Bauer (2002).....	83
Figura 13 - Etapas da análise de conteúdo segundo Bardin (2011).....	83
Figura 14 - Pontos frágeis da internacionalização da UFC segundo o Círculo de Internacionalização de Knight (1994) - Versão modificada holística.....	130

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Razões para internacionalização da educação superior – De Wit (1995).....	29
Quadro 02 - Razões para internacionalização em níveis nacional e institucional - Knight (2004).....	30
Quadro 03 - Razões emergentes para internacionalização por eixo Knight (2004).....	30
Quadro 04 - Síntese dos sete principais modelos de internacionalização de educação superior.....	34
Quadro 05 - Cubo de internacionalização - Van Dijk e Meijer (1995).....	38
Quadro 06 - Modelos Reativo e Proativo de internacionalização da educação superior.....	40
Quadro 07 - Ações, dimensões e atividades.....	42
Quadro 08 - Conceitos do Modelo Fractal de Internacionalização de IES, Rudzki (1998).....	43
Quadro 09 - Fraquezas do processo de internacionalização da educação superior.....	45
Quadro 10 - Oportunidades do processo de internacionalização da educação superior.....	46
Quadro 11 - Forças do processo de internacionalização da educação superior.....	46
Quadro 12 - Ameaças do processo de internacionalização da educação superior.....	47
Quadro 13 - Abordagens para a internacionalização no nível nacional.....	52
Quadro 14 - Abordagens para a internacionalização no nível institucional.....	52
Quadro 15 - Políticas e programas em três níveis: nacional, setorial e institucional.....	53
Quadro 16 - Estratégias programáticas em nível institucional - Knight (2004).....	54
Quadro 17 - Estratégias organizacionais em nível institucional - Knight (2004).....	55
Quadro 18 - Indicadores de internacionalização Chin e Ching (2009; 2012).....	64
Quadro 19 - Síntese de modelo de indicadores de internacionalização de Brandenburg e Federkeil (2007).....	64
Quadro 20 - Indicadores de internacionalização universitária apontados pelas IES – CAPES.....	66
Quadro 21 - Teses/dissertações sobre internacionalização da educação superior.....	67
Quadro 22 - Artigos sobre internacionalização da educação superior.....	67
Quadro 23 - Encontros/Eventos sobre o tema internacionalização da educação superior.....	69

Quadro 24 - Motivações e fases da internacionalização da educação superior brasileira.....	72
Quadro 25 - Protocolo de estudo de caso - Yin (2005) relacionado a esta pesquisa.....	75
Quadro 26 - Síntese do roteiro de entrevista semiestruturada baseada nos roteiros de Miura (2006) e Batista (2009).....	79
Quadro 27 – Entrevistas com professores/gestores da Universidade Federal do Ceará (UFC).....	80
Quadro 28 - Síntese da relação das categorias e subcategorias da análise de conteúdo com questão da pesquisa, os objetivos geral e específicos, fundamentação teórica e roteiro de entrevista semiestruturada.....	82
Quadro 29 - Síntese da análise da parte 01 - Contexto, Consciência e Comprometimento.....	101
Quadro 30 - Síntese da análise da parte 02 - Planejamento, Operacionalização e Implementação.....	114
Quadro 31 - Síntese da análise da parte 03 - Revisão, Reforço, Efeito de Integração.....	127
Quadro 32 - Síntese pontos fortes e frágeis do processo de internacionalização da UFC.....	128
Quadro 33 - Síntese da pesquisa com achados.....	131
Quadro 34 - Síntese do roteiro de entrevista. ....	150
Quadro 35 - Amostra da Matriz da análise de conteúdo da pesquisa de campo e a relação com outros autores.....	153
Quadro 36 - <i>Coding Frame</i> da análise de contexto.....	154
Quadro 37 - <i>Coding Frame</i> da consciência.....	159
Quadro 38 - <i>Coding Frame</i> do comprometimento.....	160
Quadro 39 - <i>Coding Frame</i> do planejamento.....	161
Quadro 40 - <i>Coding Frame</i> da operacionalização.....	164
Quadro 41 - <i>Coding Frame</i> da implementação.....	164
Quadro 42 - <i>Coding Frame</i> da revisão.....	165
Quadro 43 - <i>Coding Frame</i> do reforço.....	167
Quadro 44 - <i>Coding Frame</i> do efeito de integração.....	169

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BM - Banco Mundial

BRAFITEC - Brasil *France Ingénieur Technologie*

BRICS - Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul

CAI - Coordenadoria de Assuntos Internacionais

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CC - Centro de Ciências

CH - Centro de Humanidades

CEWES - *Center of Excellence for Women in Science*

COMINTER - Comitê de Internacionalização

CONSUNI - Conselho Universitário

CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CT - Centro de Tecnologia

IAU - *International Association of Universities*

IES - Instituição de Ensino Superior

IMHE - *Institutional Management in Higher Education*

IQRP - *International Quality Review Programme*

EAIE - *European Association for Internationalization Education*

EFMD - *European Foundation for Management Development*

ENADE - Exame Nacional de Desempenho de Estudantes

FFOE - Faculdade de Farmácia, Odontologia e Enfermagem

FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos

MCTIC - Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações

MEC - Ministério da Educação

MRE - Ministério das Relações Exteriores

MERCOSUL - Mercado Comum do Sul

NUFFIC - *Netherlands Organization for International Cooperation in Higher Education*

OECD - *Organization for economic Co-Operation and Development*

OMC - Organização Mundial do Comércio

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional

PIN - Plano de Internacionalização

PNE - Plano Nacional de Educação

PRAE - Pró-reitoria de Assuntos Estudantis

PREX - Pró-reitoria de Extensão

PROGEP - Pró-reitoria de Gestão de Pessoas

PROGRAD - Pró-reitoria de Graduação

PROINTER - Pró-reitoria de Relações Internacionais

PROPLAD - Pró-reitoria de Planejamento e Administração

PRPPG - Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação

QS - *QS World Rankings*

RUF - *Ranking* Universitário Folha

THE - *Times Higher Education*

UFC - Universidade Federal do Ceará

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

USAID - *States Agency for International Development*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>18</b>
1.1 Contextualização.....	18
1.2 Justificativa... ..	22
1.3 Questão da pesquisa .....	24
1.4 Pressupostos .....	24
1.5 Objetivos.....	25
1.5.1 <i>Objetivo geral</i> .....	25
1.5.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	25
1.6 Aspectos metodológicos.....	25
1.7 Estrutura do trabalho.....	26
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>27</b>
2.1 Globalização e internacionalização da educação superior .....	27
2.2 Razões para internacionalização da educação superior.....	29
2.3 Pontos positivos e negativos do processo de internacionalização da educação superior .....	31
2.4 Modelos de internacionalização de IES e seus processos .....	33
2.4.1 <i>Modelo de Neave (1992)</i> .....	34
2.4.2 <i>Modelo de Davies (1995)</i> .....	35
2.4.3 <i>Modelo de Van Dijk e Meijer (Van Dijk 1995)</i> .....	37
2.4.4 <i>Modelo Van der Wende (1996)</i> .....	38
2.4.5 <i>Modelo de Rudzki (1998)</i> .....	39
2.4.6 <i>Modelo de Jamarillo ou Modelo Colombiano (2003)</i> .....	44
2.4.7 <i>Modelo de Knight (1994)</i> .....	51
2.5 <i>Rankings</i> e indicadores de internacionalização da educação superior .....	62
2.6 Estudos empíricos anteriores.....	66
2.7 Internacionalização nas IES brasileiras.. ..	70
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>74</b>
3.1 Tipologia.....	74
3.2 Estratégia de pesquisa .....	75
3.3 Unidade de análise .....	76
3.4 Coleta de dados .....	77



3.5 Instrumentos de coleta de dados .....	78
3.6 Sujeitos da pesquisa.....	79
3.7 Análise de dados .....	80
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	85
4.1 O processo de internacionalização da UFC nas dimensões: análise de contexto, consciência e comprometimento.....	85
4.1.1 Dimensão análise de contexto.....	85
4.1.1.1 Os pontos positivos e os negativos do processo de internacionalização.....	89
4.1.2 Dimensão consciência.....	95
4.1.3 Dimensão comprometimento.....	98
4.2 O processo de internacionalização da UFC nas dimensões: planejamento, operacionalização e implementação.....	103
4.2.1 Dimensão planejamento.....	103
4.2.2 Dimensão operacionalização.....	108
4.2.3 Dimensão implementação.....	112
4.3 O processo de internacionalização da UFC nas dimensões: revisão, reforço e efeito de integração.....	115
4.3.1 Dimensão revisão.....	115
4.3.2 Dimensão reforço.....	121
4.3.3 Dimensão efeito de integração.....	124
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	132
6 REFERÊNCIAS.....	137
APÊNDICE A - PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO.....	148
APÊNDICE B - ROTEIRO DA ENTREVISTA .....	152
APÊNDICE C – AMOSTRA DA MATRIZ DA ANÁLISE DE CONTEÚDO DA PESQUISA DE CAMPO E A RELAÇÃO COM OUTROS AUTORES.....	153
APÊNDICE D - AMOSTRA DO CODING FRAME DA PESQUISA DE CAMPO E A RELAÇÃO COM OUTROS AUTORES.....	154

# 1 INTRODUÇÃO

*“The future of higher education is a global one and it is our job to help prepare the higher education world for this.”*  
(Uwe Brandenbur e Hans de Wit).

Esta seção compreende uma contextualização do escopo da pesquisa, a problemática da questão norteadora, a evidencição dos objetivos geral e específicos, o estabelecimento dos pressupostos, além da apresentação da justificativa para se realizar o presente estudo.

## 1.1 Contextualização

O caráter internacional das universidades é intrínseco à origem das primeiras universidades ou *universitas* na Idade Média. Segundo Stallivieri (2002), as *universitas* eram formadas por professores e por estudantes de diferentes regiões e consideradas como comunidades internacionais que vislumbravam a universalidade do conhecimento e de todo o saber.

De acordo com Santos e Almeida Filho (2012), as universidades são herdeiras e repositórias de um longo caminho histórico, marcado por enfrentamentos de diversos enfoques e dos mais variados objetivos políticos, culturais, sociais, econômicos e civilizacionais.

Freitas *et al.* (2016) destacam as influências e transformações trazidas pela 2ª Guerra Mundial que colocaram a pesquisa, o desenvolvimento científico-tecnológico e o saber a serviço da produção de riquezas para o crescimento das economias nacionais.

Esse novo panorama que se estabeleceu após a 2ª Guerra Mundial foi e continua sendo aprofundado pelo fenômeno da globalização e seus efeitos têm reverberado em diversos contextos, inclusive na educação superior que é impulsionada a atender as demandas de um mundo cada vez mais complexo e competitivo.

A globalização teve um papel importante para a transnacionalização da educação superior. Morosini *et al.* (2006, p. 97) elucidam a internacionalização como “qualquer esforço sistemático que tem como objetivo tornar a educação superior mais respondente às exigências e desafios relacionados à globalização da sociedade, da economia e do mercado de trabalho”.

Knight (2008) discorre que a globalização é como um fluxo de tecnologia, de conhecimento, de pessoas, de valores e de ideias para além das fronteiras. A mesma

autora destaca que a internacionalização da educação superior age como resposta à globalização e que esta afeta cada país em diferentes formas, modificando-lhe a história, a tradição, a cultura e as prioridades.

Bartell (2003) define a internacionalização da educação como troca internacional de conhecimento, enquanto a globalização como fase que acelera a internacionalização da educação. Tanto Knight (2008) quanto Bartell (2003), ao definirem globalização e internacionalização da educação superior, deixam claro que são duas vertentes que possuem relação de interdependência econômica, financeira, político, social e educacional.

De Wit (2002) discorre que foi a partir de 1990, através do processo de globalização, que o termo internacionalização avocou de fato a educação superior, proporcionando-lhe a devida relevância. Conforme Zamberlam *et al.* (2009), nessa década, dois importantes documentos internacionais foram lançados: o documento “Educação Superior: aprender com experiência” pelo Banco Mundial e o outro foi o “Documento de política para a mudança e o desenvolvimento da educação superior” pela UNESCO.

Segundo Zamberlam *et al.* (2009), os dois referidos documentos possuem diagnósticos semelhantes quanto à educação superior, contudo divergem sobre sua função em relação à sociedade. Enquanto o Banco Mundial trata a educação superior como um serviço ou uma mercadoria, com redução de custos e não como um direito; a UNESCO, por outro lado, considera-o como um bem público, isto é, um direito universal e que o mesmo não seja dominado e nem subordinado ao mercado.

Ainda nessa mesma década, houve a criação da Organização Mundial do Comércio (OMC) que se aliou à mesma perspectiva do Banco Mundial de que a educação é concebida conforme a lógica econômica do livre comércio e não como um direito humano fundamental.

Para Zamberlam *et al.* (2009), as propostas do Banco Mundial, da OMC e da UNESCO contribuíram com o processo de políticas educacionais no fim do século XX. Embora possuíssem visões diferentes na formulação e nas perspectivas, contribuíram de forma decisiva para políticas educacionais em todo mundo, tais como o estabelecimento do espaço europeu da educação superior através da Declaração de Bolonha, assinada em 1997, à época, por 22 nações; e, da política de integração educacional no bloco do Mercado Comum do Sul (MERCOSUL) que incluiu a mobilidade de alunos e de professores, bem como a validação e o reconhecimento de diplomas.

De acordo com De Wit (2002), é também nos anos de 1990 que, enquanto eram lançados os dois documentos internacionais sobre a educação superior e ocorria o estabelecimento da OMC, do MERCOSUL e da Declaração de Bolonha, a internacionalização universitária consolidava-se como uma área de conhecimento da educação superior. Essa consolidação levou estudiosos e pesquisadores a esforçarem-se na elaboração de modelos de internacionalização universitária a fim de melhor sistematizar e acompanhar os processos de internacionalização relacionados à qualidade, à avaliação, ao reposicionamento, ao desenvolvimento de *staff*, à inovação, ao conhecimento, à pesquisa, ao ensino e à mobilidade.

De Wit (2002) destaca os principais modelos de internacionalização universitária, dentre eles destacam-se: Neave (1992), Knight (1994), Davies (1995), Van Dijk (1996), Wende (1996) e Rudzki (1998). Acrescenta-se ao estudo dos modelos de internacionalização o modelo colombiano de Jamarillo (2003). Esses modelos serão melhor explanados no referencial teórico; no entanto, apresenta-se uma breve síntese dos citados modelos. Conforme De Wit (2001), o modelo Neave (1992) foi precursor dos modelos de internacionalização universitária. Segundo o autor, esse modelo é pautado pela centralização administrativa, atuando como unidade planejadora e executora das unidades demandantes.

O modelo de Davies (1995) foi elaborado de acordo com três elementos fundamentais: objetivos-estratégias, implementação e efeitos. O modelo de Knight (1994) partiu de uma concepção cíclica, de mão dupla, que envolve uma avaliação contínua entre nove etapas: análise de contexto, consciência, comprometimento, planejamento, operacionalização, implementação, revisão, reforço e efeito de integração. Seu modelo ressalta a concepção de uma cultura organizacional que seja apoiada pela comunidade universitária nas ações de internacionalização.

O modelo de Van Dijk (1996) aprofundou o modelo de Davies (1995), permitindo distinguir diferentes processos de desenvolvimento dentro de uma instituição. Van der Wende (1996) desenvolveu o modelo para NUFFIC (*Netherlands Organization for International Cooperation in higher Education*) e é baseado na abordagem de processo. Rudzki (1998) desenvolveu o Modelo Fractal de Internacionalização a partir de uma pesquisa realizada em escolas de Negócios no Reino Unido. Seu modelo possui seis etapas: contexto, abordagens, razões, ações-dimensões-atividades (mudança organizacional, inovação curricular, desenvolvimento de equipe e mobilidade estudantil), monitoramento-revisão periódica e reposicionamento-realinamento.

Dentre esses modelos sucintamente apresentados, esta pesquisa optou pelo Modelo de internacionalização universitária de Knight (1994), visto que é um modelo que possibilita observar uma instituição de educação superior sob nove distintas etapas, já mencionadas, e que para esta pesquisa foram reagrupadas em três partes. A parte um inclui a **análise de contexto** que se caracteriza pela análise do contexto interno e externo à instituição de seus documentos de políticas e declarações oficiais; a **consciência** que trata da necessidade de todos os agentes, que compõem uma instituição de educação superior, terem ciência da importância da internacionalização e de seus impactos e benefícios; e, o **comprometimento** que se refere à participação de toda comunidade universitária de incluírem a dimensão internacional nas atividades de ensino, pesquisa e extensão como forma de transformar compromissos institucionais em estratégias de planejamento.

A parte dois compõe o **planejamento** que remete à elaboração de um plano estratégico institucional para a internacionalização contendo metas e objetivos claros com previsão de recursos humanos e financeiros; a **operacionalização** que está relacionada à implementação da internacionalização que deve estar orientada para a cultura institucional e em conformidade com as atividades acadêmicas, serviços, recursos humanos e objetivos da instituição; e, a **implementação** voltado à implantação de programas, em parte voltados à mobilidade discente e docente e desenvolvimento curricular e estratégias organizacionais.

A parte três alberga a **revisão** que se refere à etapa de avaliação institucional dos efeitos, das qualidades e dos impactos de iniciativas de internacionalização; o **reforço** que compreende o desenvolvimento de um sistema de incentivos e o reconhecimento de toda comunidade acadêmica na participação da manutenção e do desenvolvimento da internacionalização universitária; e, o **efeito de integração** que se caracteriza pelo impacto nas funções de ensino, pesquisa e em serviços da instituição de forma integral e integrada.

Acrescenta-se que a escolha do Modelo de Knight (1994) deve ao fato de que o referido modelo possibilita a valorização dos contextos internos e externos, da cultura organizacional, das políticas e estratégias, da operacionalização das ações e da revisão de todo o processo em questão de forma contínua, holística e integrada.

Enquanto a maioria dos modelos de internacionalização era desenvolvido durante a década de 1990, o crescimento da importância da internacionalização da educação superior em escala global também impactava o Brasil, afirmam Colucci, Costa e Silva (2015). O aumento da globalização tecnológica, econômica e cultural

impulsionou o Brasil a implementar reformas no setor de educação superior e a estabelecer metas de internacionalização.

De acordo com Contel e Lima (2008), na década de 90 do século XX, o Brasil focou em medidas de internacionalização acadêmica e mercadológica que almejavam tanto a expansão quanto a consolidação dos programas de pós-graduação *stricto sensu*, além do incremento das pesquisas de ponta em áreas estratégicas e do investimento diferenciado em alguns cursos ou em instituições tidos como essenciais para o desenvolvimento tecnológico.

Ainda para Contel e Lima (2008), nos anos 2000, o Brasil acrescentou ao enfoque das medidas de internacionalização acadêmica e mercadológica, o caráter político e econômico, através de um maior estímulo de inserção internacional dos programas de pós-graduação *stricto sensu*, da capacitação de estudantes, de concessão de bolsas de estudo, da ampliação do número de convênios e de programas de cooperação acadêmica internacional e da comercialização de serviços educacionais.

Em 2014, o governo brasileiro promulgou a Lei n.º 13.005, de 25 de junho de 2014, que aprovou o Plano Nacional de Educação do Brasil para o período de 2014 a 2024. Esse plano prevê, dentre seus muitos objetivos, a internacionalização da pesquisa e da pós-graduação brasileiras, o intercâmbio científico e tecnológico nacional e internacional entre instituições de educação superior (nas áreas de ensino, pesquisa e extensão) e a formação de consórcios entre instituições públicas de educação superior com vistas, através da atuação regional dos Planos de Desenvolvimento Institucional das IES, a assegurar maior visibilidade nacional e internacional. (BRASIL, 2014).

O processo de internacionalização das universidades não é apenas um objetivo opcional para a educação superior, mas uma realidade internacional recepcionada pelo governo brasileiro e estabelecida em um Plano Nacional de Educação válido por 10 anos.

## **1.2 Justificativa**

Atualmente, no Brasil, a internacionalização das Instituições de Ensino Superior (IES) tem sido foco de inúmeras discussões no âmbito das universidades, principalmente, por ser um assunto que tem pleiteado tanto compreensão de seu processo, quanto definição de objetivos, planejamento estratégico e desenvolvimento das relações internacionais nas universidades.

De acordo com Knight (2008), desde a década de 1990, as universidades

têm demonstrado maior interesse e comprometimento com a internacionalização, questões de como sustentá-la e de como tornar esse interesse em estratégias efetivas e eficientes, têm levado as universidades a criarem ou a adotarem modelos de internacionalização que servem para acompanhar, analisar, avaliar e reposicionar as ações estratégicas com esse foco.

Esses modelos e a aplicação deles têm contribuído para inserir a noção de abordagem de processos na internacionalização da educação superior. Segundo Knight (2004), a abordagem de processos objetiva a integração da dimensão internacional, intercultural ou global nas propostas e funções tradicionais da universidade – ensino, pesquisa e serviços. Dal-Soto, Souza e Alves (2014) acrescentam que a noção de abordagem tem sido realizada de forma a refletir os valores, prioridades e ações adotadas no processo de promoção e de implementação da internacionalização universitária.

Knight (2004) ressalta que os modelos de internacionalização corroboram para criação de políticas internacionais. Essas políticas institucionalizam a internacionalização com estabelecimento de objetivos e metas a curto e em longo prazo. Contribuem também para a evolução da abordagem nacional *ad hoc* (responsiva às demandas, mas sem ou com baixo planejamento estratégico) para a abordagem institucional processual (em que a internacionalização é considerada um processo quando a dimensão internacional é integrada nos três eixos de atuação da universidade: ensino, pesquisa e extensão).

Esta pesquisa tem como objeto de estudo a Universidade Federal do Ceará, uma vez que não está à margem do processo de internacionalização universitária e tem demonstrado ser responsiva a esse processo. A UFC tem crescido em diversos aspectos, inclusive em seu processo de internacionalização, fato que pode ser observado com a própria evolução da Pró-reitoria de Relações Internacionais (PROINTER) que no início era uma Divisão de Intercâmbio e Expansão Cultural, vinculada ao Departamento de Educação e Cultura em 1957.

Após, tornou-se uma Comissão de Assuntos Internacionais em 1974, que evoluiu para Departamento de Assuntos Internacionais (DAI) e de departamento passou a ser uma coordenadoria, a Coordenadoria de Assuntos Internacionais (CAI), em 1987. Permaneceu como coordenadoria durante 30 anos, sendo elevada ao patamar de Pró-reitoria em 2017, através da Resolução Ad Referendum Nº 17/Consuni, 08 de fevereiro de 2017, que trata da criação da Pró-Reitoria de Relações Internacionais (PROINTER). Outro aspecto importante foi a criação da Política de internacionalização da UFC,

aprovada em 11 de setembro de 2017, pelo Conselho Universitário (CONSUNI) da instituição.

A relevância acadêmica desse estudo se configura por gerar contribuições efetivas nos estudos acadêmicos acerca da internacionalização universitária, ampliando a visão das estratégias que as universidades vêm tomando. Além do âmbito teórico, essa pesquisa também pode ser instrumento de análise da UFC e do setor governamental objetivando ações políticas que fomentem, promovam, apoiem e embasem as IES públicas na direção de uma universidade internacionalizada, capaz de atender às novas demandas do mundo globalizado.

### 1.3 Questão de pesquisa

Considerando a concepção de Knight (1994) e De Wit (2002) acerca da importância de como a internacionalização é feita, se é feita em consonância com os objetivos institucionais, se é monitorada e como evolui o processo de internacionalização, é formulada a seguinte pergunta: “Como ocorre o processo de internacionalização da educação superior na Universidade Federal do Ceará?”.

### 1.4 Pressupostos

Os pressupostos teóricos desta pesquisa estão pautados no Modelo Cíclico de internacionalização universitária de Knight (1994) que possui nove etapas: contexto, consciência, comprometimento, planejamento, operacionalização, implementação, revisão, reforço e efeito de integração, brevemente explanados no item 1.1 dessa seção.

**1. No contexto interno**, as dimensões conscientização (que se refere à ciência da importância da internacionalização e de seus impactos e benefícios) e **comprometimento** (que remete à participação de toda comunidade universitária de incluírem a dimensão internacional nas atividades de ensino, pesquisa e extensão como forma de transformar compromissos institucionais em estratégias de planejamento) estimulam o processo de internacionalização universitária da UFC.

**2. O modelo de internacionalização**, segundo Knight (2004), corrobora para criação de políticas internacionais com estabelecimento de objetivos e metas a curto e em longo prazo. O modelo de internacionalização universitário da UFC evidencia aderência à etapa de planejamento; porém, apresenta limitações quanto às



etapas de operacionalização e de implementação.

3. De acordo com Knight (1994), a dimensão **revisão** se refere à etapa de avaliação institucional dos efeitos, das qualidades e dos impactos de iniciativas de internacionalização. Na UFC, essa dimensão é importante para identificar os impactos positivos e negativos das iniciativas de internacionalização e assegurar a continuidade desse processo.

## 1.5 Objetivos

### 1.5.1 Geral

Analisar o processo de internacionalização da educação superior na Universidade Federal do Ceará.

### 1.5.2 Específicos

1. De acordo com o modelo de internacionalização de Knight (1994), descrever o **contexto**, a **consciência** e o **comprometimento** da internacionalização universitária na UFC.

2. Identificar as principais **políticas, objetivos e estratégias** de internacionalização da educação superior, bem como as ações estratégicas de **operacionalização** e de **implementação** na UFC, segundo o modelo de internacionalização de Knight (1994).

3. Analisar as ações institucionais de **revisão** referentes ao processo de internacionalização universitária, assim como seu **reforço e efeitos de integração** para manter o compromisso da comunidade com a internacionalização universitária, conforme o modelo de internacionalização de Knight (1994).

## 1.6 Aspectos metodológicos

Esta pesquisa é de natureza qualitativa, descritiva e aplicada. É qualitativa, visto que visa à descrição, análise, o registro e a interpretação de dados, e aplicada uma vez que almeja produzir conhecimento para fins práticos.

Quanto aos procedimentos, classifica-se como um estudo de caso na Universidade Federal do Ceará (UFC). A unidade de análise desta pesquisa é a própria UFC e a coleta de dados será de cunho secundário (bibliográfico e documental) e

primário (pesquisa de campo por meio de entrevista).

### **1.7 Estrutura do trabalho**

Este estudo está organizado de forma a apresentar uma introdução do assunto com seus objetivos e relevância. Na sequência são apresentados o referencial teórico em que se discorre sobre a globalização e a internacionalização da educação superior, bem como sobre modelos de internacionalização. Em seguida, a metodologia e a análise da pesquisa. Na finalização do trabalho, apresentam-se uma discussão sobre os dados obtidos, bem como a identificação de novas oportunidades de pesquisa oriundas das análises realizadas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

*“International education exchange is the most significant current project designed to continue the process of humanizing mankind to the point, we would hope, that nations can learn to live in peace”.*  
(William Fulbright)

Esta seção discorre sobre globalização, internacionalização da educação superior e suas características, bem como apresentar os principais modelos de internacionalização de IES discutidas pelos autores, outras partes discutidas também são: *rankings*, indicadores, estudos empíricos e internacionalização nas IES brasileiras e na UFC.

### 2.1 Globalização e internacionalização da educação superior

Não há como falar de internacionalização sem explicar sobre a globalização e seu surgimento, conceitos e desdobramentos. A globalização, conforme Barbosa (2001), não é um fenômeno recente, remonta ao século XV com a expansão ultramarina e com o descobrimento do continente Americano; no entanto, o seu conceito como é compreendido na atualidade é recente, tendo surgido na década de 1980, nas *business schools*, nos Estados Unidos, e era alusivo às empresas que buscavam alargar as suas atividades além de suas fronteiras.

Barbosa (2001) disserta que a partir de 1990, a palavra incorporou as características que se conhecem hoje como expansão dos fluxos de informação, encurtamento de distâncias, intensa e dinâmica aceleração das transações econômicas de mercadorias, capitais e aplicações financeiras, além da difusão de princípios políticos, culturais e morais em escala universal. Murteira (2003 *apud* CAMPOS e CANAVEZES, 2007) define a globalização como:

Um processo que tem conduzido ao condicionamento crescente das políticas econômicas nacionais pela esfera megaeconômica, ao mesmo tempo em que se adensam as relações de interdependência, dominação e dependência entre os atores internacionais e nacionais, incluindo os próprios governos nacionais que procuram pôr em prática as suas estratégias no mercado global. (MURTEIRA, 2003, *apud* CAMPOS e CANAVEZES, 2007, p. 14).

Segundo Campos e Canavezes (2007), a globalização deu ênfase e impulsão ao desenvolvimento das tecnologias que, conforme Zamberlam *et al.* (2009), permitiu a evolução em diversas áreas do conhecimento, sobretudo na área da saúde, nas ciências e na implantação de princípios neoliberais que pressionaram todos os segmentos da

sociedade a se adaptarem rapidamente às mudanças sociais, econômicas, tecnológicas e políticas.

De acordo com Zamberlam *et al.* (2009), as universidades não foram excluídas do processo globalizador, elas ficaram sujeitas às necessidades e pressões dos Estados, das sociedades e do mercado. Isso fica mais evidente a partir dos anos 90 do século XX, quando o serviço educativo passa a ser guiado pelas demandas sociais e mercantis: “a política universitária, de um modelo voltado para o desenvolvimento econômico nacional, é substituída por uma política que responde à demanda dos interesses particulares do mercado.” (ZAMBERLAM, 2009, p. 20-21).

A palavra “internacionalização”, etimologicamente, é derivada do latim cujo termo “*inter*” significa “entre” e “*nacionalização*” refere-se à “nação”, isto é entre nações. Em um contexto político-econômico, segundo Ralyk (2008), a internacionalização é um processo internacional e de mútua influência em que os atores envolvidos são presumidamente “nações”.

A internacionalização no contexto de universidades pode ser compreendida como “qualquer esforço sistemático que tem como objetivo tornar a educação superior mais respondente às exigências e aos desafios relacionados à globalização da sociedade, da economia e do mercado de trabalho”. (MORISINI *et al.*, 2006, p. 97).

Pedrozo *et al.* (2008) trazem uma definição de internacionalização de educação superior em que enfatiza que as origens e as características próprias de cada instituição devem ser respeitadas:

(...) o processo de inclusão das dimensões do global, do internacional e do intercultural nos currículos, no processo ensino/aprendizagem, na pesquisa, na extensão e na cultura organizacional da universidade como objetivo de proporcionar à sua comunidade diversidade de conceitos, ideologias e princípios gerenciais contemporâneos sem, contudo, perder de vista suas origens e suas motivações próprias. (PEDROZO *et al.*, 2008, p.43).

Knight (2003) destaca a integração de três dimensões (a internacional, a intercultural e a global) no conceito de internacionalização de educação superior:

*Internationalization at the national sector and institutional levels is defined as the process of integrating an international, intercultural, or global dimension into the purpose, functions or delivery of post-secondary education.* (KNIGHT, 2003, p. 2-3)

Os conceitos de globalização e internacionalização não devem ser confundidos, pois são conceitos que se inter cruzam, mas possuem suas peculiaridades diferenciadoras. Segundo Knight (2008), a globalização é o fluxo de tecnologia,

conhecimento, pessoas, valores e ideias para além das fronteiras. A globalização afeta cada país em diferentes formas, modificando-lhes a história, a tradição, a cultura e as prioridades. Para a mesma autora, a internacionalização age como resposta à globalização. Para Bartell (2003), o autor define a internacionalização da educação superior como troca internacional de conhecimento, enquanto a globalização como fase que acelera a internacionalização da educação.

Tanto Knight (2008) quanto Bartell (2003), ao definirem globalização e internacionalização da educação superior, deixam claro que são duas vertentes complexas que possuem relação de interdependência econômica, financeira, político, social, educacional e cultural, contudo esses dois termos não devem ser confundidos.

## 2.2 Razões para internacionalização da educação superior

Conforme Miura (2006), para que uma IES incorpore a dimensão internacional em seu plano de desenvolvimento institucional, primeiramente, é necessário conhecer as motivações (razões), pois distintas são elas e, conseqüentemente, diferentes serão os resultados almejados. Muitos são os autores que categorizam as razões que levam as IES à internacionalização, dentre eles destacam-se De Wit (1995), Knight (2004), Green (2012) e Jones (2013).

De Wit (1995) discorre que as razões e incentivos para a internacionalização são influenciados a partir do ponto de vista de vários *stakeholders*: agentes internacionais, nacionais, governo, setor privado, professores e estudantes. O autor divide as razões em econômicas e políticas e em razões culturais e educacionais, conforme é apresentado no Quadro 01.

Quadro 01 - Razões para internacionalização da educação superior – De Wit (1995).

Razões econômicas e políticas	Razões culturais e educacionais
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento econômico e investimento no futuro econômico;</li> <li>• Mercado de trabalho;</li> <li>• Política estrangeira;</li> <li>• Incentivos financeiros;</li> <li>• Demanda educacional nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Função cultural;</li> <li>• Desenvolvimento do indivíduo;</li> <li>• Promover o ensino e a pesquisa;</li> <li>• Melhorar a qualidade da pesquisa e do ensino.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de De Wit (1995, tradução da autora).

Knight (2004) categoriza as razões para a internacionalização universitária em níveis e em eixos. Primeiramente, a internacionalização é dividida em níveis nacional e institucional. O nível nacional está relacionado às políticas que abrangem toda a educação de nível superior de um país, englobando políticas de desenvolvimento de

recursos humanos, de estratégias comerciais, de tecnologia e ciência, e do próprio crescimento da nação. O nível institucional está relacionado ao perfil institucional, aos *rankings*, à geração de receita e ao desenvolvimento de estudantes e professores. Os Quadros 02 e 03 demonstram as razões em níveis nacional e institucional de Knight (2004) e razões emergentes de internacionalização por eixo Knight (2004), respectivamente.

Quadro 02: Razões para internacionalização em níveis nacional e institucional - Knight (2004).

Nível	Razões
<b>Nacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de recursos humanos;</li> <li>• Alianças estratégicas;</li> <li>• Transações comerciais;</li> <li>• Construção da nação;</li> <li>• Desenvolvimento social/cultural.</li> </ul>
<b>Institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reputação e perfil institucional;</li> <li>• Desenvolvimento de estudantes e professores;</li> <li>• Geração de receita;</li> <li>• Alianças estratégicas;</li> <li>• Produção de conhecimento.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Knight (2004, tradução da autora).

Knight (2004) também divide a internacionalização universitária em quatro eixos: sócio/cultural, político, econômico e acadêmico. O eixo sócio/cultural refere-se ao desenvolvimento cultural, comunitário e social; o eixo político remete às políticas nacionais e à promoção da paz e ao fortalecimento da identidade nacional e regional; o eixo econômico relaciona-se ao crescimento econômico, ao mercado de trabalho e aos incentivos financeiros; e, o eixo acadêmico diz respeito ao aprimoramento das pesquisas e do ensino e à elevação do padrão acadêmico, o Quadro 03 exemplifica essa divisão.

Quadro 03: Razões emergentes para internacionalização por eixo Knight (2004).

Razões em quatro eixos	Descrição
<b>Sócio/Cultural</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identidade cultural nacional;</li> <li>• Compreensão intercultural;</li> <li>• Desenvolvimento da cidadania;</li> <li>• Desenvolvimento social e comunitário.</li> </ul>
<b>Político</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política estrangeira;</li> <li>• Segurança Nacional;</li> <li>• Assistência técnica;</li> <li>• Paz e compreensão mútua;</li> <li>• Identidade nacional;</li> <li>• Identidade regional.</li> </ul>
<b>Econômico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento econômico e competitivo;</li> <li>• Mercado de trabalho;</li> <li>• Incentivos financeiros.</li> </ul>
<b>Acadêmico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensão internacional para pesquisa e ensino;</li> <li>• Ampliar os horizontes acadêmicos e da pesquisa;</li> <li>• Construção de instituições;</li> <li>• Perfis e <i>status</i>;</li> <li>• Aprimoramento da qualidade;</li> <li>• Padrão acadêmico internacional.</li> </ul>

Fonte: Adaptado Knight (2004, tradução da autora).

Green (2012), de forma objetiva, divide em dez as principais razões para que ocorra o processo de internacionalização da educação superior, são elas:

- Preparar estudantes para a cidadania global;
- Preparar estudantes para força de trabalho global;
- Melhorar a qualidade do ensino e da pesquisa;
- Fortalecer as capacidades da instituição;
- Aumentar o prestígio e a visibilidade da instituição de ensino;
- Gerar receita;
- Contribuir para o desenvolvimento local ou regional;
- Contribuir para a produção de conhecimento acerca de questões globais;
- Resolver problemas globais;
- Aumentar a compreensão internacional e promover a paz.

Jones (2013) divide as razões que levam as IES à internacionalização universitária em duas vertentes. A primeira vertente está relacionada aos aspectos institucionais da internacionalização como melhorar o posicionamento em *rankings* internacionais, oferecer benefícios econômicos e aumentar a cooperação internacional. A segunda vertente está concentrada nos estudantes através da inclusão cultural e adoção de um currículo internacionalizado.

Muitos são os autores, De Wit (1995), Knight (2004), Green (2012) e Jones (2013), que tentam descrever e classificar as diferentes razões que impulsionam à internacionalização da educação superior; no entanto, embora a realidade das IES e dos países sejam diferentes, pode-se notar duas razões comuns: a melhoria da qualidade e a elevação da reputação por meio de posicionamento em *rankings*.

### **2.3 Pontos positivos e negativos da internacionalização da educação superior**

A internacionalização é um componente do processo contínuo das mudanças da educação superior que tem oferecido novas oportunidades, mas também novos desafios. Para os autores Miura (2006), Knight (2015, 2006 e 2005) e Schwartzman (2003), todo processo perpassa por pontos positivos (benefícios) e negativos (riscos e entraves). Segundo Muller (2013), os benefícios e riscos são provenientes das perspectivas de análise, das razões e dos objetivos associados ao processo de internacionalização da educação superior.

Muller (2013) discorre que os benefícios estão associados às razões do

planejamento e do desenvolvimento do processo de internacionalização institucional, enquanto os ricos refletem o efeito negativo que poderá ser um produto indesejado e de difícil controle proveniente desse mesmo planejamento.

Em uma pesquisa realizada por Knight (2005) intitulada “*Internationalization of Higher Education: new directions, new challenges*”, e, outra produzida por Egron-Polak e Hudson (2014), denominada “*Internationalization of Higher Education: growing expectations, fundamental values*”, ambas promovidas pela *International Association of Universities* (IAU) e outras entidades apoiadoras, delineiam-se sobre os benefícios e riscos trazidos pela internacionalização universitária.

Deprendem-se das duas pesquisas que os principais benefícios trazidos pela internacionalização universitária são o conhecimento sobre questões internacionais, a manutenção do elevado padrão de qualidade e o desenvolvimento de estudantes e de professores.

Sobre os aspectos positivos do processo de internacionalização, Miura (2006), Knight (2015, 2006 e 2005) e Schwartzman (2003) citam a aquisição de novos padrões, metodologias, materiais e práticas de ensino trazidas pelo contato e influências estrangeiras para melhorar a educação local, além de *status* às IES e de oportunidades de uma melhor colocação profissional no mercado de trabalho aos estudantes.

Os riscos apontados pelas referidas pesquisas são a comercialização e a comoditização do ensino, o crescimento do número de diplomas internacionais falsos, a fuga de capital humano, a perda da cultura ou da identidade nacional, a queda da qualidade da educação superior, a homogeneização das matrizes curriculares, absorção inadequada da educação e tecnologia dos países mais desenvolvidos pelos menos desenvolvidos.

Miura (2006), Knight (2015, 2006 e 2005) e Schwartzman (2003) ressaltam que a internacionalização pode trazer evasão de cérebros, domínio da língua inglesa, crescimento mundial da dominação do modelo Americano de educação superior, bem como tornar a educação prioritariamente comercial.

A internacionalização da educação superior, embora traga muitos benefícios às universidades, faz-se necessário destacar que, durante esse processo, enfrentarão muitos entraves. Miura (2006) e Knight (2015, 2006 e 2005) destacam como entraves fatores relacionados aos aspectos organizacionais programáticos das IES, falta de um plano claro e objetivo, orçamento insuficiente, escassez de um corpo administrativo e docente capacitado para enfrentar às demandas da internacionalização, entre outros.

Defronte ao cenário da internacionalização universitária, cada instituição



precisa observar sua própria autonomia, política, objetivos, estratégias e desafios; e, a partir dessa observação, escolher um modelo base para acompanhar, avaliar e realinhar os caminhos delineados e tomados pelas IES a fim de alcançar uma universidade mais internacionalizada e respondente aos desafios de uma economia global.

## **2.4 Modelos de internacionalização de IES e seus processos**

Encontram-se na literatura sete principais modelos de internacionalização da educação superior: Neave (1992), Knight (1994), Davies (1995), Van Dijk e Meijer (Van Dijk 1996), Van der Wende (1996), Rudzki (1998) e Jamarillo (2003) que serão apresentados a seguir.

De acordo com De Wit (2002), o primeiro modelo de internacionalização universitária foi desenvolvido por Neave (1992). Este modelo foi desenvolvido e orientado para administração e serviços de cooperação internacional. O segundo modelo é o de Knight (1994) caracterizado pela perspectiva holística e contínua de nove etapas: análise de contexto, consciência, comprometimento, planejamento, operacionalização, implementação, revisão, reforço e efeito de integração.

O terceiro modelo é o de Davies (1995) que dá ênfase às estratégias organizacionais e ao ambiente/contexto externo como ponto de partida. O quarto modelo pertence aos autores Van Dijk e Meijer (Van Dijk 1996) que buscam aperfeiçoar o modelo de Davies (1995).

Conforme De Wit (2002), o quinto modelo foi planejado por Van der Wende (1996) para a NUFFIC (*Netherlands Organization for International Cooperation in higher Education*) e é baseado na abordagem de processo. O sexto modelo é do autor Rudzki (1998) que desenhou um modelo a partir de uma abordagem mais pragmática e estratégica e que pudesse avaliar os níveis de atividade internacional dentro das instituições de educação superior.

O sétimo modelo foi planejado por Jamarillo (2003) para as universidades colombianas e é baseado nos modelos mencionados anteriormente e adaptado à realidade da educação superior na Colômbia. O Quadro 04 demonstra uma breve síntese dos sete modelos supracitados que serão melhor explanados em seguida.

Quadro 04: Síntese dos sete principais modelos de internacionalização de educação superior.

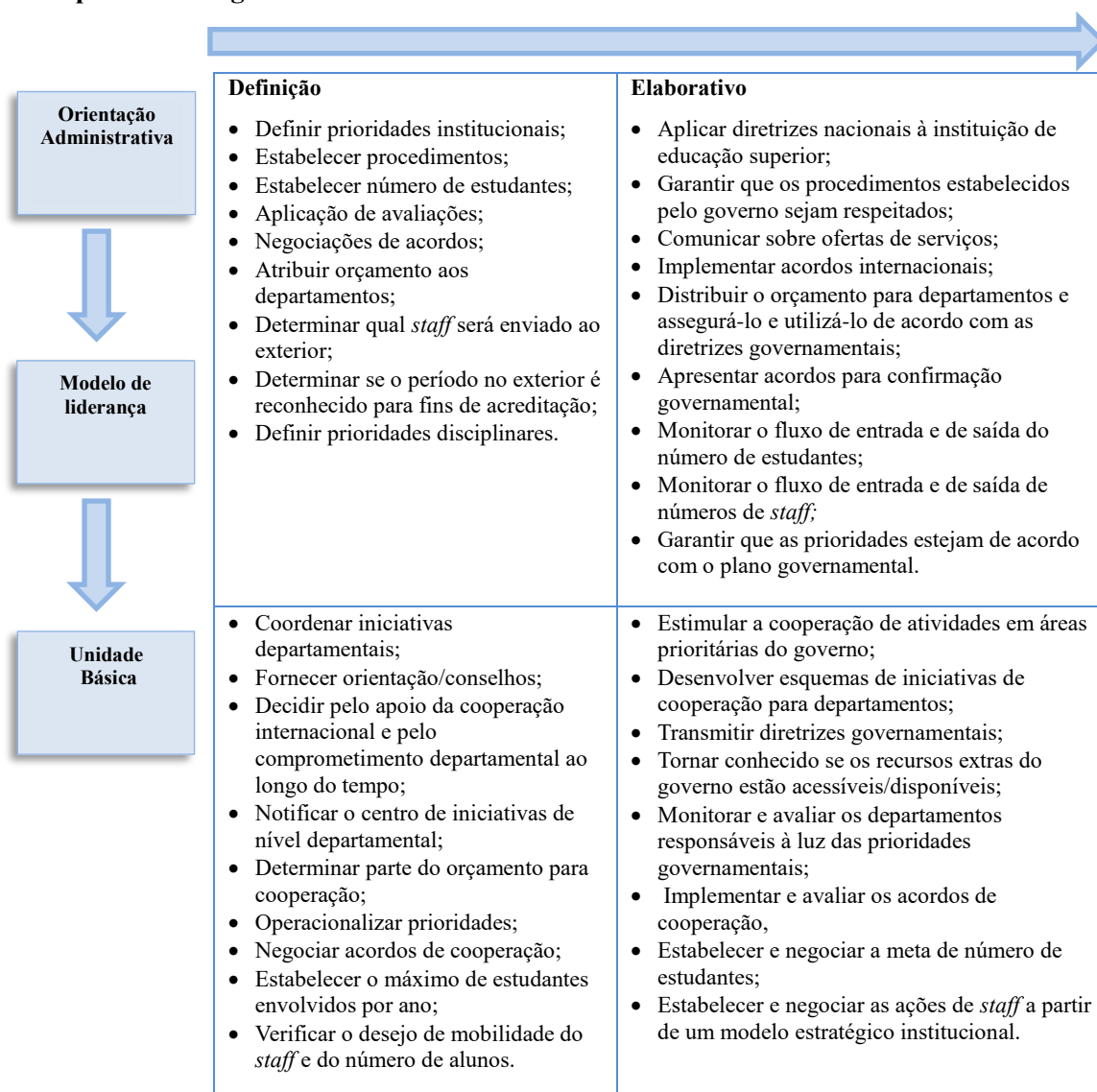
<b>Modelos de internacionalização de educação superior</b>	<b>Detalhamento</b>
<b>Neave (1992)</b>	Pioneiro no modelo internacionalização de educação superior, seu modelo caracteriza-se pelo caráter descritivo e prático.
<b>Knight (1994)</b>	Desenvolveu um modelo que caracteriza a internacionalização da educação superior como um processo cíclico, não linear e estático, composto por nove etapas: análise de contexto, consciência, comprometimento, planejamento, operacionalização, implementação, revisão, reforço; e, efeito de integração.
<b>Davies (1995)</b>	Criou um modelo de internacionalização que considera as mudanças do ambiente externo essenciais para as estratégias adotadas pelas IES.
<b>Van Dijk e Meijer (Van Dijk 1995)</b>	Buscam aperfeiçoar o modelo de Davies (1992).
<b>Van der Wende (1996)</b>	Elaborou um modelo de internacionalização baseado na abordagem de processos, que ressalta três importantes fatores: objetivos, estratégias e implementação.
<b>Rudzki (1998)</b>	Desenvolveu um modelo processual e fractal de internacionalização universitária, está dividido em: contexto, abordagem, razão, ações/dimensões/atividades; monitoração/revisão periódica; e, mudança/realinhamento.
<b>Jamarillo ou Colombiano (2003)</b>	Desenhado para as universidades colombianas e é baseado nos modelos mencionados anteriormente e adaptado à realidade da educação superior na Colômbia. É composto pelos contextos internacional, nacional e institucional, pelas políticas institucionais, pelo planejamento, pela operacionalização, pelo acompanhamento e pela avaliação, a fim de alcançar a qualidade, relevância e competitividade da educação superior.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

#### **2.4.1 Modelo de Neave (1992)**

Segundo De Wit (2002), o modelo de internacionalização universitária de Neave (1992) foi desenvolvido a partir de estudos de casos descritos pela UNESCO. Seu modelo consiste em dois paradigmas: um orientado para liderança e o outro direcionado para unidade básica. O paradigma da liderança tem uma função centralizadora, responsável pela implementação do planejamento estratégico da internacionalização universitária, enquanto as unidades básicas possuem a função de demandar atividades de internacionalização à unidade de liderança. Neave (1992) combina os paradigmas de liderança e a unidade básica em um diagrama, o qual acrescenta as perspectivas de “definição” e de “elaborativo”, como demonstra a Figura 01.

Figura 01: Modelo de Neave (1992).

**Escopo da estratégia institucional**

Fonte: Adaptado de De Wit (2002, traduzido pela autora).

De Wit (2002) sugere que os termos “definição” e “elaborativo” poderiam ser substituídos por proativo e reativo, respectivamente. Ao observar o modelo de Neave (2003), percebe-se a ênfase que o autor dá às ações administrativas e burocráticas em detrimento às ações acadêmicas. Rudzki (1998) critica o modelo de Neave (1992), visto que o considera burocrático, descritivo, pouco evidente e sem aplicações práticas.

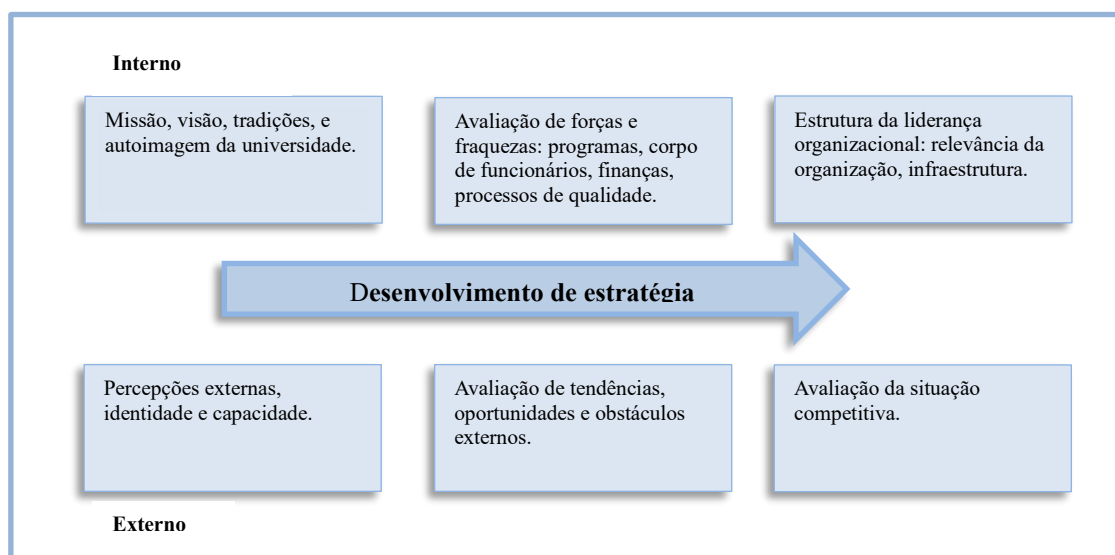
#### 2.4.2 Modelo de Davies (1995)

Segundo De Wit (2002), o modelo de Davies (1995) é baseado nas respostas às mudanças no ambiente externo (como regionalização, globalização e fim da Guerra Fria) e nas estratégias adotadas pelas instituições de educação superior. Para a

construção de seu modelo, dois conjuntos de fatores (um interno e outro externo à universidade) foram utilizados, cada conjunto com três elementos.

Remetem-se aos fatores internos: a) à missão, visão, tradições e autoimagem da universidade; b) à avaliação de forças e fraquezas: programas, corpo de funcionários, finanças, processos de qualidade; e, c) à estrutura da liderança organizacional: relevância da organização e infraestrutura. Enquanto os fatores externos referem-se: a) às percepções externas, identidade e capacidade, b) à avaliação de tendências, oportunidades e obstáculos externos; e, c) à avaliação da situação competitiva. A Figura 02 apresenta os elementos no desenvolvimento da estratégia internacional em universidades.

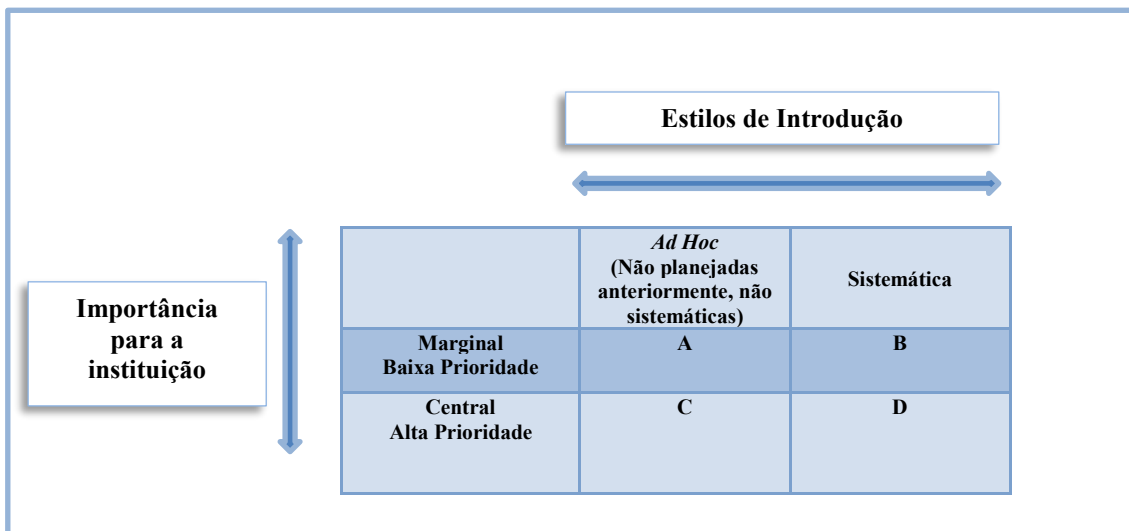
Figura 02: Fatores internos e externos para o desenvolvimento da estratégia internacional em universidades.



Fonte: Adaptado de De Wit (2002, traduzido pela autora).

De acordo com Miura (2006), Davies (1995) reavalia os seis fatores que compõem os ambientes interno e externo, reformula-os numa análise feita ao longo de duas dimensões ou *continuum*. A primeira dimensão denomina-se “Estilos de Introdução” e relaciona-se com o modo como as universidades iniciam/introduzem suas ações/atividades de internacionalização universitária. A segunda dimensão chama-se “Importância para a instituição” e faz menção à relevância da internacionalização para a instituição, se é marginal (baixa prioridade) ou central (alta prioridade). O modelo de Davies (1995) está representado na Figura 03.

Figura 03: Institucionalização de abordagens de internacionalização de universidades.



Fonte: Adaptado de De Wit (2002, traduzido pela autora).

De acordo com De Wit (2002), o Quadrante A: *Ad hoc* – marginal/baixa prioridade é aquele que ocorre com pouca frequência, há um número pequeno de atividade e não se baseia em decisões claras; o Quadrante B: Sistemático – marginal/baixa prioridade implica dizer que as atividades são limitadas, mas bem organizadas e pautadas em decisões claras; o Quadrante C: *Ad hoc* - central/alta prioridade refere-se a um alto nível de atividade, pode ocorrer ao longo do institucional, mas não se baseia em conceitos claros e possui um caráter *ad hoc*; e, o Quadrante D: Sistemático - central/alta prioridade caracteriza-se por haver um grande volume de trabalho internacional em muitas categorias, que se reforçam e têm coerência intelectual entre si, a sua missão internacional é explícita e seguida de políticas específicas e procedimentos de suporte.

#### 2.4.3 Modelo de Van Dijk e Meijer (Van Dijk 1995)

De acordo com De Wit (2002), o modelo Van Dijk e Meijer (1995) foi desenvolvido para uma pesquisa realizada por um consórcio de organizações holandesas sobre a implementação de internacionalização no ensino superior holandês. Este modelo é uma extensão do modelo de Davies (1995) e permite distinguir diferentes processos de desenvolvimento dentro de uma instituição.

O modelo Van Dijk e Meijer (1995) menciona três rotas por meio das quais é possível alcançar internacionalização como uma área de prioridade real em uma instituição, a saber: a) a política (refere-se à importância atribuída aos objetivos de internacionalização, subdivide-se em marginal e em prioridade); b) o suporte (trata-se

de apoio às atividades de internacionalização, subdivide-se em unilateral e em interativo); e, c) a implementação (remete-se aos métodos de implementação que podem ser *ad hoc* e sistemático). O modelo tem forma de um cubo com células de oito, denominado Cubo de internacionalização - Van Dijk e Meijer (1995). O referido cubo está exemplificado no Quadro 05.

Quadro 05: Cubo de internacionalização - Van Dijk e Meijer (1995).

Célula	Política	Suporte	Implementação
1	marginal	unilateral	<i>ad hoc</i>
2	marginal	unilateral	sistemática
3	marginal	interativo	<i>ad hoc</i>
4	marginal	interativo	sistemática
5	prioritária	unilateral	<i>ad hoc</i>
6	prioritária	unilateral	sistemática
7	prioritária	interativo	<i>ad hoc</i>
8	prioritária	interativo	sistemática

Fonte: Adaptado de De Wit (2002, traduzido pela autora).

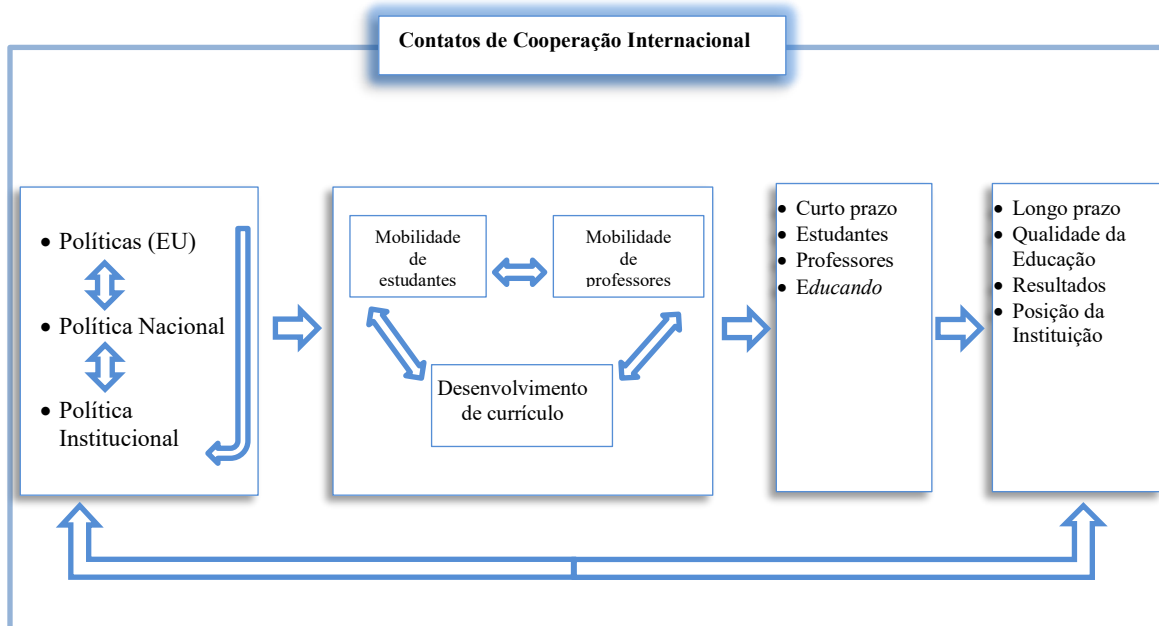
De Wit (2002) dá alguns exemplos de rotas traçadas a partir do referido modelo: a) rota 1: 2-6-8 (política marginal, suporte unilateral e implementação sistemático) indica uma abordagem pensativa e uma cultura organizacional bem estruturada, a IES é definida pelos outros como “iniciador lento”; b) rota 2: 5-6-8 (política prioridade, suporte unilateral e implementação sistemático) indica um forte compromisso internacional e uma instituição organizada culturalmente, a IES é definida como “líder organizacional”; c) rota 3: 5-7-8 (política prioridade, suporte interativo e implementação sistemático) indica uma resposta rápida ao desenvolvimento externo, uma grande variedade de atividades em diferentes níveis e forte comprometimento e que está organizada de uma maneira sistemática, a IES é definida como “instituição empresarial”.

#### 2.4.4 Modelo Van der Wende (1996)

O Modelo da autora Van der Wende (1996), apresentado na Figura 04, foi desenvolvido para a organização holandesa de cooperação internacional NUFFIC (*Netherlands Organization for International Cooperation in Higher Education*), seu modelo identifica três fatores importantes: a) objetivos, políticas e estratégias (da própria instituição ou de políticas nacionais); b) Implementação dos objetivos e das estratégias por meio de atividades de mobilidade de estudantes e de professores e de adequação de currículo; e, c) efeitos da implementação de qualidade da educação e

resultados de posicionamento da instituição. O modelo Van der Wende (1996) é apresentado na Figura 04.

Figura 04: Modelo NUFFIC para internacionalização da educação superior – Van der Wende (1996).



Fonte: Adaptado de De Wit (2002, traduzido pela autora).

#### 2.4.5 Modelo de Rudzki (1998)

O autor Rudzki (1998) elaborou um modelo de internacionalização universitária denominado modelo Fractal de Internacionalização de IES - Rudzki (1998), que é composto de seis etapas: contexto, abordagens, razões, ações-dimensões-atividades (mudança organizacional, inovação curricular, desenvolvimento de equipe e mobilidade estudantil), monitoramento-revisão periódica, reposicionamento-realinamento.

Modelo Fractal de Internacionalização de IES - Rudzki (1998) é resultado de pesquisas realizadas pelo próprio autor em 1995, em escolas de Negócios, a partir da confrontação de dois modelos de internacionalização (reativo e proativo) utilizados no Reino Unido, conforme apresenta o Quadro 06.

Quadro 06: Modelos Reativo e Proativo de internacionalização da educação superior.

<b>Modelo Reativo de internacionalização</b>	<b>Modelo Proativo de internacionalização</b>
<b>Estágio 1: Contato</b> – Acadêmicos são responsáveis pelos contatos com os seus pares em outros países, porém tais contatos carecem de formulação clara da duração e de seus propósitos; há desenvolvimento de currículo e a mobilidade é limitada.	<b>Estágio 1: Análise</b> - Análise estratégica dos objetivos organizacionais no curto, médio e longo prazos. Esta análise deve responder às seguintes questões: Nós devemos nos internacionalizarmos? Por que devemos nos importar com a internacionalização? Promover o treinamento de funcionários e compreender as opções de atividades internacionais disponíveis, utilizar análise <i>SWOT</i> (pontos fortes e fracos) e análise de custo-benefício.
<b>Estágio 2: Formalização</b> – Alguns contatos são formalizados através de acordos institucionais; os recursos podem ou não estar disponíveis.	<b>Estágio 2: Escolha</b> – Plano e políticas estratégicas definidas em conjunto com funcionários e organização a fim de atender aos mútuos interesses, definir como será realizada a mensuração de desempenho, alocar recursos e promover redes de trabalho com organizações internas e externas.
<b>Estágio 3: Controle Central</b> – Devido ao crescimento das atividades, a administração procura controlar o processo.	<b>Estágio 3: Implementação</b> - Mensuração de desempenho.
<b>Estágio 4: Conflito</b> – Conflitos organizacionais entre funcionários e administração podem conduzir a um possível declínio das atividades e desencantamento.	<b>Estágio 4: Revisão</b> – Comparar avaliação de desempenho com políticas e o plano estratégico.
<b>Estágio 5: Maturidade e Declínio</b> – Possível movimento para uma abordagem mais coerente, mais proativa.	<b>Estágio 5: Redefinição de objetivos-plano-políticas</b> – Processo de contínuo melhoramento e avaliação da qualidade. Retorno ao estágio 1, fechando o ciclo de crescimento e desenvolvimento.

Fonte: Adaptado de Rudzki (1998, traduzido pela autora).

O modelo reativo caracteriza-se por não utilizar modelos, paradigmas, políticas, avaliação e planejamento estratégico de internacionalização. O modelo reativo é baseado na resposta de fatores externos, é aquele que reage à medida que existe a necessidade de ações de internacionalização proveniente do ambiente externo. O modelo proativo, ao contrário do reativo, vê adiante, pensando nas necessidades de internacionalização que possam vir a ter no futuro próximo, logo se utiliza de metodologia para sistematizar seus processos, além de possuir uma política explícita, objetivos e avaliação do processo de internacionalização.

Em seus estudos, Rudzki (1998) destaca quatro características básicas para o processo de internacionalização universitária acontecer ou mesmo para aquelas universidades que desejam liderar áreas de conhecimento: a mudança organizacional, a inovação curricular, o desenvolvimento da equipe e a mobilidade estudantil. A Figura 05 apresenta as unidades básicas da internacionalização de acordo com Rudzki (1998).

Figura 05: Unidades básicas da internacionalização - Rudzki (1998).

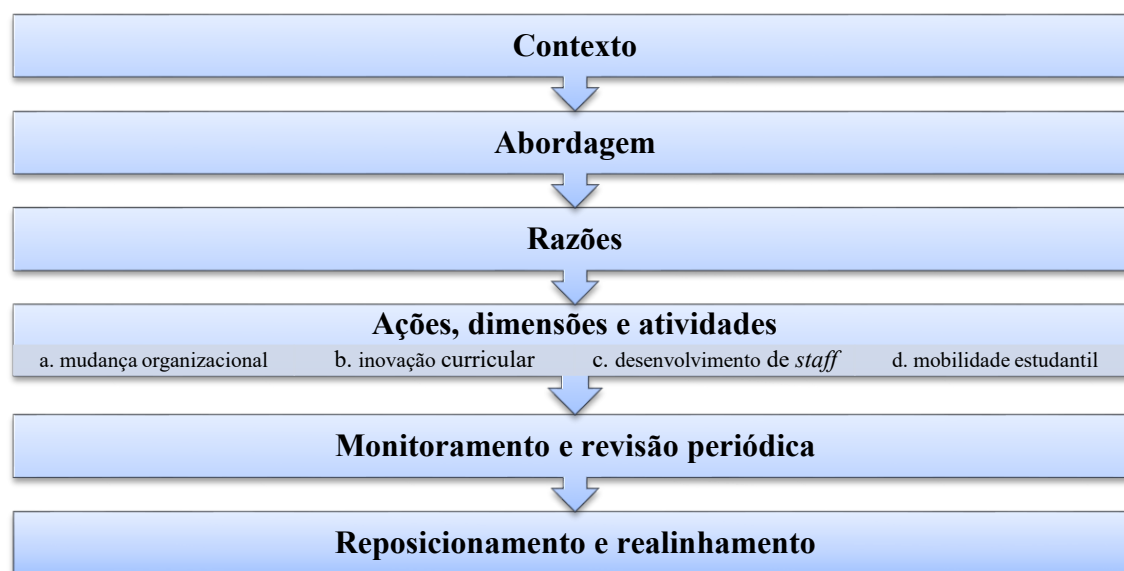


Fonte: Adaptado de Rudzki (1998, traduzido pela autora).



Em 1998, o pesquisador Rudzki redefiniu os modelos reativo e proativo levando em consideração as unidades básicas da internacionalização supracitadas em um terceiro modelo: o Modelo Fractal de Internacionalização de IES, Rudzki (1998). Esse novo modelo contempla as seguintes etapas: contexto; abordagem; razões; ações, dimensões e atividades (mudança organizacional, inovação curricular, desenvolvimento da equipe e mobilidade estudantil); monitoramento-revisão periódica; e, reposicionamento-realinhamento. A Figura 06 demonstra o Modelo Fractal de Internacionalização de IES.

Figura 06: Modelo Fractal de Internacionalização de IES, Rudzki (1998).



Fonte: Adaptado de Rudzki (1998, traduzido pela autora).

De acordo com Rudzki (1998), o contexto refere-se ao ambiente transnacional e ao ambiente nacional. O ambiente transnacional consiste na análise de oportunidades, existência de redes especializadas como a EAIE (*European Association for Internationalization Education*) ou EFMD (*European Foundation for Management Development*), e disponibilidade de financiamento para patrocinar as ações de internacionalização. O ambiente nacional compreende as políticas governamentais de apoio à internacionalização como bolsas de estudos no exterior, consultoria de oportunidades e cooperação com universidades estrangeiras.

A abordagem relaciona-se com o ambiente interno da instituição que inclui os fatores tais como a história, a cultura institucional, as prioridades, a missão, a percepção dos propósitos e dos benefícios da internacionalização, além dos fatores que condicionam o processo de internacionalização, além daqueles que são tidos como obstáculos.

A abordagem pode, ainda, ser classificada entre internacionalização proativa (existência de uma política ou estratégia explícita), internacionalização reativa ou passiva (resposta aos fatores externos), internacionalização oculta (as atividades são realizadas por indivíduos que não possuem apoio oficial ou institucional) e a ausência de internacionalização (caracterizada pela ausência de ações ou por falta de interesse).

O autor considera que são diversas as razões para a internacionalização universitária e podem ser classificadas em razões econômicas e políticas e em razões culturais e educacionais. As razões econômicas e políticas estão subdivididas em: crescimento econômico e investimento no futuro econômico, mercado de trabalho, política estrangeira e incentivos financeiros. As razões culturais e educacionais estão classificadas em: demanda educacional nacional, função cultural, desenvolvimento do indivíduo, promoção do ensino e da pesquisa, melhoria da qualidade da pesquisa e do ensino.

A etapa “ações, dimensões e atividades” caracteriza-se pelo agrupamento de ações que formam o processo de internacionalização universitária no nível institucional. É formada por quatro dimensões, são elas: mudança organizacional, inovação curricular, desenvolvimento da equipe e mobilidade estudantil. Rudzki (1998) organiza-as e descreve-as conforme o Quadro 07.

Quadro 07: Ações, dimensões e atividades.

Ações, dimensões e atividades	Atividades
<b>a) Mudança organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometimento Institucional com a internacionalização como resultado de uma política estratégica, alocação de recursos e plano operacional;</li> <li>• Estabelecimento de redes externas em nível institucional, acadêmico, departamental e individual;</li> <li>• <i>Franchising</i> de cursos;</li> <li>• Estabelecimento de cursos conjuntos com outras instituições;</li> <li>• Administrar ações internacionais e o desenvolvimento de professores.</li> </ul>
<b>b) Inovação no Currículo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensino compulsório de segunda língua para estudantes e suporte linguístico para estudantes internacionais;</li> <li>• Desenvolver novos programas (Negócios Internacionais, Direito, União Europeia e RI);</li> <li>• Introdução de novos módulos e novos <i>inputs</i> em programas existentes.</li> </ul>
<b>c) Desenvolvimento de staff</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profissionalização de administradores que lidam com questões internacionais;</li> <li>• Treinamento de professores para lecionar em classes multiculturais;</li> <li>• Estabelecimento de anos sabáticos para professores (atividades internacionais);</li> <li>• Trabalho com professores e pesquisadores estrangeiros em instituições domésticas e/ou internacionais;</li> <li>• Incentivo à mobilidade internacional física de professores em programas nacionais e/ou transnacionais;</li> <li>• Consciência dos riscos (evasão de cérebros);</li> <li>• Alocação de recursos que permitam ao corpo acadêmico participar de conferências, seminários, congressos, etc. (em nível internacional).</li> </ul>
<b>d) Mobilidade de estudantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viagens campo internacional (ligadas à disciplina);</li> <li>• Intercâmbio de estudantes via programa <i>Fullbright, Alban</i>;</li> <li>• Desenvolvimento de mecanismo de transferência de créditos;</li> <li>• Desenvolvimento de habilidades linguísticas (idioma estrangeiro compulsório em todos os programas);</li> <li>• Entendimento dos procedimentos de concessão de vistos para estudantes.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Rudzki (1998, traduzido pela autora).

É um processo regular e essencial a fim de garantir a consistência entre o que acontece na instituição com o que foi previamente estabelecido. O monitoramento busca o alinhamento dos elementos do modelo de internacionalização com o plano de política de internacionalização da IES. O modelo de internacionalização é um dos requisitos constantes para monitorar o processo de internacionalização, obter *feedback* e identificar as atividades que precisam melhorar.

O reposicionamento é consequência direta da etapa avaliação que permite o conhecimento de como a instituição está em seu processo de internacionalização e o que pode ser reposicionado para alcançar os objetivos almejados e garantir um contínuo melhoramento da internacionalização. O Quadro 08 sintetiza cada etapa referente ao modelo de internacionalização universitária apresentado.

Quadro 08 - Conceitos do Modelo Fractal de Internacionalização de IES, Rudzki (1998).

<b>1</b>	<b>Contexto</b>	Refere-se aos ambientes nacional e internacional das instituições de ensino.
<b>2</b>	<b>Abordagem</b>	Pode ser classificada entre internacionalização proativa (existência de uma política ou estratégia explícita), internacionalização reativa ou passiva (resposta aos fatores externos), internacionalização oculta (as atividades são realizadas por indivíduos que não possuem apoio oficial ou institucional) e a ausência de internacionalização (caracterizada pela ausência de ações ou por falta interesse).
<b>3</b>	<b>Razões</b>	As mais diversas motivações internas e externas.
<b>4</b>	<b>Ações, dimensões e atividades</b>	a) Mudança organizacional – adaptação ao ambiente; b) Inovação curricular – inserção de línguas estrangeiras no currículo; c) Desenvolvimento de <i>staff</i> – desenvolvimento profissional de docentes e de funcionários administrativos; e, d) Mobilidade estudantil – mobilidade física e intelectual.
<b>5</b>	<b>Monitoramento-Revisão periódica</b>	Avaliação da efetividade dos programas e ações de internacionalização realizada pela instituição.
<b>6</b>	<b>Reposicionamento-realinhamento</b>	Após a avaliação dos programas e ações de internacionalização é feito o reposicionamento da política de internacionalização da instituição.

Fonte: Adaptado de Rudzki (1998, traduzido pela autora).

Rudzki (1998) concluiu com a sua pesquisa que o espectro da atividade de internacionalização varia desde as escolas de negócios que se posicionaram no mundo global e estão comprometidos com a internacionalização, até uma instituição que tomou a decisão estratégica de não se envolver em atividades internacionais. Também concluiu que a internacionalização tem sido orientada por imperativos financeiros no Reino Unido.

De Wit (2002) disserta que o Modelo Fractal de Internacionalização de IES - Rudzki (1998) pode ser questionado por vários motivos, dentre eles está o uso dos termos contexto e abordagem. De Wit (2002) sugere que Rudzki (1998) deveria considerar o ambiente interno da instituição de educação superior e, não apenas, o ambiente externo na etapa contexto.

Outro aspecto o qual De Wit (2002) tece críticas ao Modelo Fractal de Internacionalização de IES (1998), é o fato de que Rudzki (1998) cita o ambiente interno na etapa abordagem, o que implica que o ambiente externo é mais importante no planejamento estratégico do que no processo interno na ordem hierárquica.

De Wit (2002) também não concorda com o agrupamento “mudança organizacional, inovação curricular, desenvolvimento da equipe e mobilidade estudantil”, porque considera que é genérica e subjetiva a “mudança organizacional” e que não combinaria com as outras três que são mais concretas. De Wit (2002) acrescenta que Rudzki (1998) ao elencar essas quatro ações, faz de modo subjetivo e exclui outras possíveis estratégias.

Ainda que se leve em consideração as críticas de De Wit (2002), o modelo de Rudzki (1998) foi reconhecido pelo OECD (*Organization for Economic Co-Operation and Development*), e seu modelo, embora tenha sido desenvolvido para escolas de negócios britânicas, é capaz de controlar o nível de internacionalização em qualquer outra instituição, observadas as devidas adaptações para a realidade de cada local.

#### **2.4.6 Modelo de Jaramillo ou Modelo Colombiano (2003)**

Jaramillo (2003), antes de ter desenhado o modelo colombiano de internacionalização de IES, fez uma investigação e uma análise dos principais fatos que limitam e facilitam a dinâmica da internacionalização da educação superior na Colômbia. A análise é feita a partir da metodologia *DOFA* (*debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas*) que é análoga à análise *SWOT* forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) ferramenta utilizada para fazer análise de cenário, sendo usada como base para gestão e planejamento estratégico de uma organização. Na análise *DOFA* ou *SWOT*, as fraquezas e as oportunidades são apresentadas a partir do contexto interno e os pontos fortes e as ameaças são vistas como agentes externos que facilitam ou limitam o processo de internacionalização no país. Os Quadros 09, 10, 11 e 12 descrevem, respectivamente, fraquezas, oportunidades, forças e ameaças.

Quadro 09: Fraquezas do processo de internacionalização da educação superior.

IES	Conceito	Operações
<b>Fraquezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internacionalização exógena.</li> <li>• Falta de clareza sobre o conceito Internacionalização de ensino superior.</li>   <li>• Falta de integração do internacional nas funções substantivas.</li> <li>• Cultura fraca do relacionamento internacional.</li>   <li>• Ausência nas políticas e planos de desenvolvimento institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ativismo <i>versus</i> processo estruturado;</li> <li>• Infraestrutura organizacional inadequada e administrativo;</li> <li>• Níveis de qualidade heterogêneos da internacionalização;</li> <li>• Má sustentabilidade do processo;</li> <li>• Má gestão e capacidade de negociação internacional;</li> <li>• Poucas pesquisas e estudos sobre o assunto;</li>   <li>• Rigidez curricular;</li> <li>• Pouca interação do país com outras culturas;</li> <li>• Fraca interação do ensino acadêmico e científico com colegas internacionais;</li> <li>• Pouca experiência internacional de professores e alunos;</li> <li>• Participação fraca das IES nas atividades internacionais sobre C &amp; T;</li> <li>• Gestão fraca de outras línguas;</li> <li>• Falta de divulgação de IES no exterior;</li> <li>• Uso insuficiente das TICs;</li> <li>• Pouca capacidade para apresentação de projetos de cooperação internacional;</li>   <li>• Compromisso fraco da alta administração;</li> <li>• Alto senso individualista de internacionalização;</li> <li>• Incentivos financeiros escassos;</li> <li>• Treinamento limitado para gerenciamento;</li> <li>• Perfil baixo de alguns gerentes de relacionamento internacional;</li> <li>• Alto volume de negócios dos facilitadores da internacionalização;</li> <li>• Preocupante fuga de cérebros da IES;</li> <li>• Falta de sistemas de informação e indicadores;</li> <li>• Pouca divulgação da atividade internacional entre os vários setores da sociedade;</li> <li>• Falta de reconhecimento da internacionalização nos processos de autoavaliação e acreditação;</li> <li>• Ausência de um modelo de avaliação da qualidade de internacionalização.</li> </ul>

Fonte: Adaptado Jamarillo (2003, tradução da autora).

Quadro 10: Oportunidades do processo de internacionalização da educação superior.

IES	Conceito	Operações
<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globalização e abertura dos mercados para novos segmentos da população.</li>   <li>• Novos processos de reforma do Ministério da Educação Nacional.</li> <li>• Políticas para melhorar a qualidade da educação superior.</li> <li>• Políticas de expansão cobertura de qualidade.</li> <li>• Processo de autoavaliação e acreditação.</li> <li>• Uso generalizado de tecnologias da informação e comunicação (TICs) nas IES.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta atividade internacional;</li> <li>• Aumento da transnacionalização da educação superior;</li> <li>• Experiência de países, associações de universidades e das mesmas instituições no exterior em processos de internacionalização;</li> <li>• Experiência de entidades governamentais em cooperação e mobilidade;</li> <li>• Localização geográfica estratégica do país;</li> <li>• Alto reconhecimento acadêmico do profissional Colombiano no exterior;</li> <li>• Relações cooperativas ativas entre</li> <li>• Parcerias com ASCUN;</li> <li>• Experiência em redes;</li> <li>• Longa história de cooperação internacional de organismos do exterior na Colômbia;</li> <li>• Uso generalizado do espanhol como língua cosmopolita;</li> <li>• Nacionais no exterior;</li>   <li>• Apoio potencial do governo;</li> <li>• Reconhecimento do ensino superior no região.</li> </ul>

Fonte: Adaptado Jamarillo (2003, tradução da autora).

Quadro 11: Forças do processo de internacionalização da educação superior.

IES	Conceito	Operações
<b>Forças</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento gradual de consciência e compromisso de as diretrizes institucionais.</li>   <li>• Reconhecimento de ensino superior em região.</li>   <li>• Inclusão progressiva da internacionalização em políticas e planos institucional.</li>   <li>• Aumento de programas e instituições credenciadas.</li> <li>• Aumento de grupos e centros de pesquisa credenciada.</li>   <li>• Aplicação generalizada de TICs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconhecimento da experiência institucional em mobilidade;</li>   <li>• Talento humano treinado no exterior;</li> <li>• Melhoria do treinamento e internacionalização do talento humano;</li>   <li>• Abertura de novos centros de idiomas;</li> <li>• Aumento gradual dos Gabinetes de Relações Internacionais no IES;</li>   <li>• Aumento gradual de profissionais envolvido na internacionalização;</li>   <li>• Aumento da experiência de rede para nível nacional e internacional.</li> </ul>

Fonte: Adaptado Jamarillo (2003, tradução da autora).

Quadro 12: Ameaças do processo de internacionalização da educação superior.

IES	Conceito	Operações
<b>Ameaças</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagem negativa de Colômbia no exterior.</li>   <li>• Alta competição internacional.</li>   <li>• Marginalização do processo na agenda política;</li> <li>• Pouco compromisso governamental e institucional;</li> <li>• Pequena articulação entre entidades governamentais em questão de internacionalização;</li> <li>• Inclusão marginal no agenda política do IES.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Isolamento progressivo da Colômbia pela comunidade internacional;</li> <li>• Cortes frequentes na ajuda das agências internacional</li>   <li>• Novos fornecedores de ensino superior atraso institucional devido à falta de resposta adequado e oportuno;</li>   <li>• Implementação incompleta de políticas nacionais;</li> <li>• Rigidez, inconsistência e inflexibilidade legislativa;</li> <li>• Políticas de imigração restritivas;</li> <li>• Escasso financiamento pelo Estado;</li> <li>• Apoio nacional flutuante;</li> <li>• Muda com a chegada de novas administrações;</li> <li>• Pouca integração entre as entidades</li> <li>• Governo e instituições de ensino superior;</li> <li>• Falta de informação da internacionalização no SNIES;</li> <li>• Pouco conhecimento do corpo diplomático no exterior em políticas;</li> <li>• Ensino migratório e superior;</li> <li>• Manuseio fraco de outras línguas;</li> <li>• Ausência de indicadores estratégicos da internacionalização.</li> </ul>

Fonte: Adaptado Jamarillo (2003, tradução da autora).

O modelo de internacionalização para a universidade colombiana foi resultado do CX Conselho Nacional de Reitores, cuja agenda era “*Hacia una internacionalización de la universidad con sentido próprio*”, realizada em Bogotá, Colômbia, em 2003, e coordenada por Isabel Cristina Jaramillo. O modelo proposto foi o resultado da análise de vários modelos internacionais e adaptados à realidade colombiana. O modelo de internacionalização colombiano (2003) é composto por: a) contextos internacional, nacional e institucional; b) políticas institucionais; c) planejamento, d) operacionalização; e) acompanhamento; e, f) avaliação. Esses seis elementos têm o propósito de acançar a qualidade, a relevância e a competitividade da educação superior.

O contexto internacional remete aos movimentos políticos-econômicos internacionais; o contexto nacional refere-se aos movimentos políticos-econômicos de cada nação; e, o contexto institucional trata das políticas internas da instituição, direcionadas para a internacionalização da educação superior.

A etapa política institucional diz respeito aos projetos educacionais institucionais, ao compromisso institucional de autoridades universitárias, acadêmicos, estudantes e administrativos e ao plano de desenvolvimento institucional; o planejamento relaciona-se à organização e à preparação do ensino, pesquisa, extensão e cultura de internacionalização; a operacionalização remete ao desenvolvimento administrativo, à gestão de atividades, de recursos, de processos e de serviços; o

companhamento refere-se ao sistema de informação de processos e produtos; a avaliação remete à análise no curto prazo e em longo prazo das atividades. Todas essas etapas confluem para a qualidade, relevância e competitividade da educação superior. A Figura 07 demonstra o modelo colombiano de internacionalização – Jamarillo (2003).

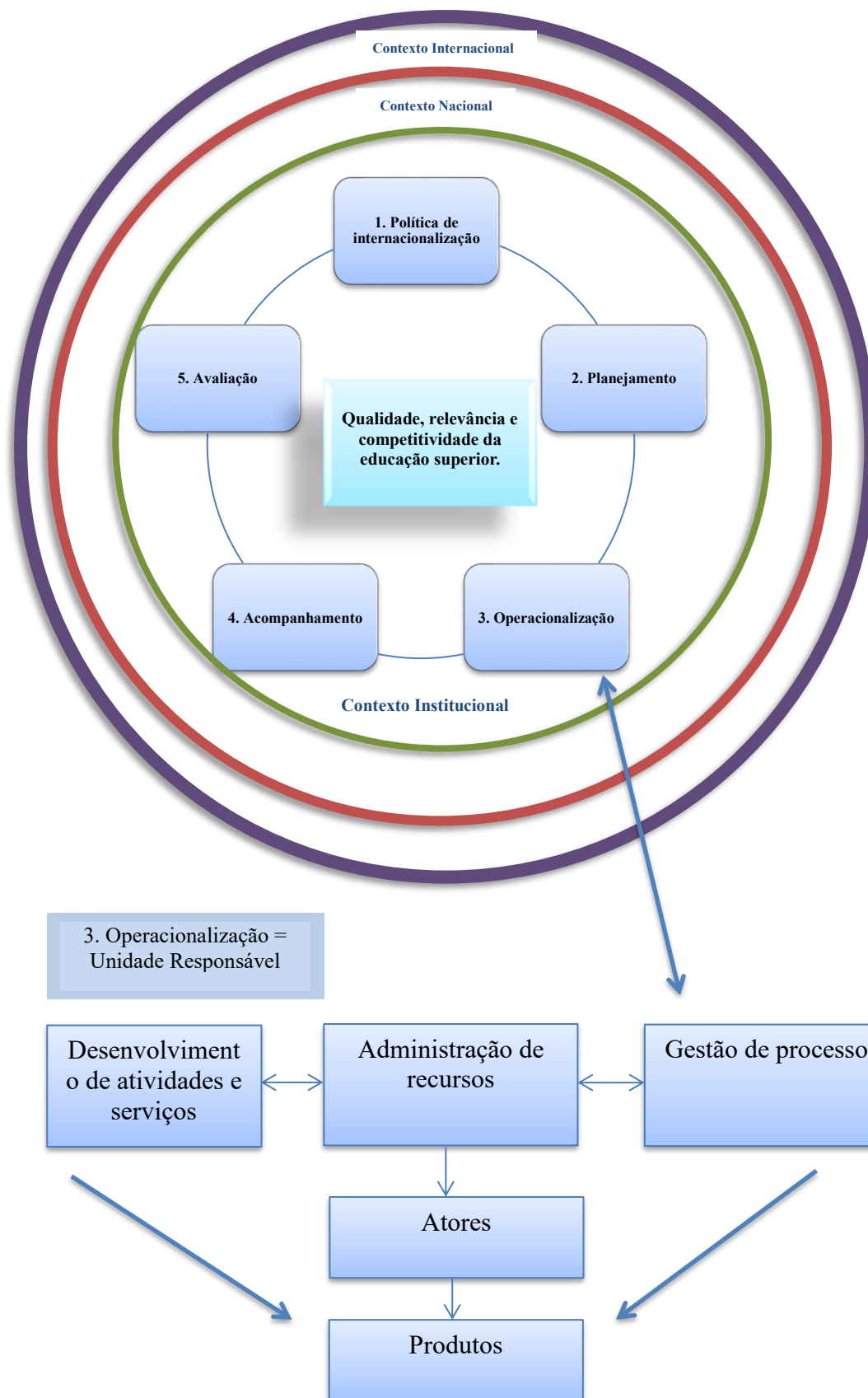
O modelo colombiano dá destaque à operacionalização que é representada por uma unidade administrativa responsável pela execução do planejamento e coordenação de atividades, serviços e gestão de processos de internacionalização. É a unidade mediadora entre clientes internos e externos (gerentes, professores, estudantes, administrativos) e os produtos e serviços (programas, projetos, redes e acordos).

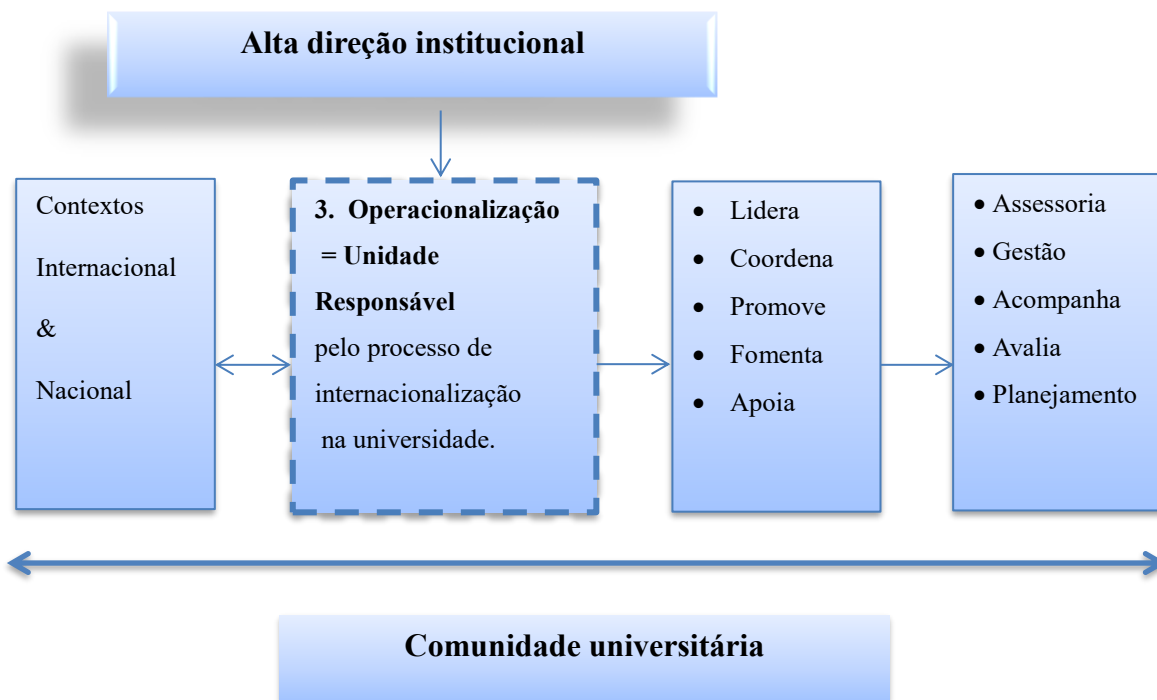
De acordo com Jamarillo (2003), essa unidade administrativa deve ser integrada na estrutura da universidade de forma estratégica para poder cumprir integralmente todas as suas funções. Garcel-Avila (2003) *apud* Jamarillo (2003) ressalta tanto a importância de se respeitar a realidade de cada IES e como a existência de uma unidade administrativa que seja responsável pelas etapas discutidas que envolvem o processo de internacionalização da IES:

Cada instituição tem sua própria cultura organizacional e seus sistemas de operação que tem impacto na escolha e sucesso de diferentes estratégias, que deve garantir sua adequação na consecução de suas metas e objetivos. Além de gerenciar recursos e processos, a Unidade será, em grande parte, responsável pelo monitoramento e pela avaliação de todas as fases relacionadas à internacionalização da instituição. O papel dela é ser o agente de mudança focado em superar dificuldades e alcançar integração, aceitação e aplicação da dimensão internacional à instituição. (GARCEL-AVILA, 2003, *apud* JAMARILLO 2003, p.50, tradução da autora).



Figura 07: Modelo de Internacionanização para a universidade colombiana - Jamarillo (2003).





Fonte: Adaptado de Jamarillo (2003, traduzido pela autora).

Jamarillo (2003) destaca no seu modelo a avaliação da internacionalização das instituições de educação superior na Colômbia que é baseado no modelo de internacionalização proposto pela Rede Colombiana de Cooperação Internacional (RCI) para instituições colombianas, que compreende a internacionalização como um “processo de integração da dimensão internacional na educação, pesquisa e serviço da instituição” (KNIGHT, 1999), mas também como um objetivo, cujo propósito final é a melhoria de qualidade e competitividade das instituições de ensino superior na Colômbia.

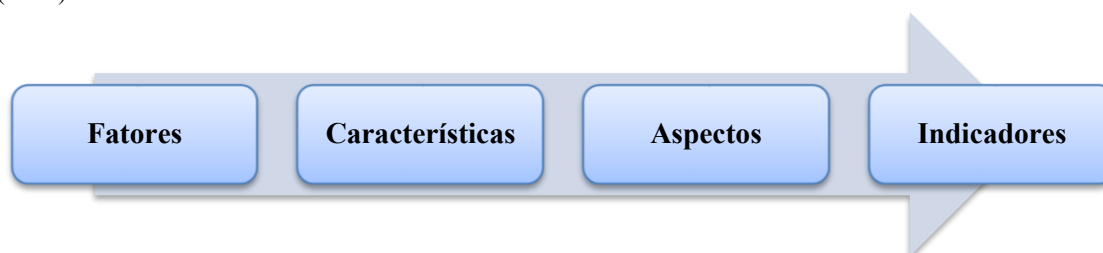
De Wit (2002) disserta que a avaliação é resultado do monitoramento do processo de internacionalização universitária, que fornece uma base para reflexão e consequente melhoria da qualidade, da relevância e da competitividade da educação superior. A avaliação servirá como um instrumento para tomar novas decisões que serão refletidas em novas políticas institucionais.

O modelo de avaliação proposto por Jamarillo (2003) busca a garantia de qualidade do ensino superior a partir da premissa de que ao aumentar a dimensão internacional da educação na pesquisa e no serviço, agregar-se-á valor à qualidade dos sistemas educacionais superior.

O modelo de avaliação da internacionalização das universidades colombianas é composto por quatro etapas: fatores, características, aspecto e indicadores. Jamarillo (2003) define a “etapa fator” como uma questão da realidade que

a instituição está interessada em avaliar e que atinge certo grau de identidade ou diferenciação em relação a outros assuntos; a “etapa características” refere-se às propriedades principais que podem ser identificadas em um fator e estão divididas em aspectos; a “etapa aspectos” representa as qualidades que se esperará encontrar nas características. Em seguida, os aspectos são traduzidos em indicadores, que são expressões que buscam a qualidade. A Figura 08 ilustra o modelo de avaliação da internacionalização das universidades colombianas.

Figura 08: Modelo colombiano de avaliação de internacionalização da educação superior – Jamarillo (2003).



Fonte: Adaptado de Jamarillo (2003, tradução da autora).

Os indicadores de avaliação de internacionalização da educação superior do modelo de Jamarillo (2003) formam um conjunto com mais de 100 indicadores. Dada a longa extensão do modelo dos indicadores tratado pela autora, não serão abordados nesta pesquisa. No entanto, Jamarillo (2003) sugere que os indicadores não são rígidos, podendo ser empregados outros indicadores ao modelo quando é aplicado em outras instituições de ensino superior.

#### **2.4.7 Modelo de Knight (1994)**

Knight (1994, 2004), antes de adentrar em seu modelo de internacionalização, disserta acerca do estudo da abordagem da internacionalização universitária, visto que há a necessidade de descrever e avaliar o modo como a internacionalização é compreendida pelos países e pelas IES. De acordo com Knight (1994, 2004), a noção de abordagem é introduzida no processo de internacionalização universitário para ajudar a compreender e descrever a maneira como a internacionalização está sendo conceitualizada e implementada. Destaca, ainda, necessidade de compreender cada país individualmente, seus sistemas educacionais, suas instituições de ensino superior, além de suas políticas, prioridades, culturas e recursos financeiros.

Knight (1994, 2004) divide a abordagem da internacionalização universitária em dois níveis: um de atuação nacional e outro de atuação institucional. A abordagem nacional está dividida em cinco categorias: programática, razões, *ad hoc*, políticas e estratégias. Essas categorias não são mutuamente excludentes e não obedecem a nenhuma ordem. São apenas descrições genéricas que caracterizam os caminhos percorridos pelo processo de internacionalização. O Quadro 13 apresenta a abordagem nacional.

Quadro 13: Abordagens para a internacionalização no nível nacional.

Abordagem	Descrição
<b>Programática</b>	Internacionalização de ensino superior é vista em termos de fornecedores de programas que facilitam instituições e indivíduos a ter oportunidades para se engajar em atividades internacionais tais como mobilidade, pesquisa e redes de trabalho.
<b>Razões</b>	Internacionalização de ensino superior é apresentada baseada nos motivos (os porquês) que a tornam importantes para o ensino superior.
<b>Ad hoc</b>	Internacionalização de ensino superior é tratada como uma resposta reativa ou feita sob medida para lidar com as novas oportunidades apresentadas pela oferta, mobilidade e cooperação internacional na educação pós-secundária.
<b>Políticas</b>	Internacionalização de ensino superior é descrita em termos das políticas que enfatizam a importância da dimensão internacional ou intercultural na educação pós-secundária. As políticas podem ser de variados setores, por exemplo, educação, relações exteriores, ciência e tecnologia, cultura ou comércio.
<b>Estratégias</b>	Internacionalização de ensino superior é considerada o elemento chave da estratégia nacional para alcançar os objetivos e as prioridades domésticas e internacionais de um país.

Fonte: Adaptado Knight (2004).

A abordagem institucional está dividida em seis categorias: atividades, resultados, razões, processual, interna (*at home*) e externa (*cross border*). Assim como a abordagem nacional, as categorias também não são mutuamente excludentes e não obedecem a nenhuma ordem. São também descrições genéricas que caracterizam a trajetória percorrida pelo processo de internacionalização. O Quadro 14 apresenta a abordagem institucional.

Quadro 14: Abordagens para a internacionalização no nível institucional.

Abordagem	Descrição
<b>Atividades</b>	Internacionalização é descrita em termos das atividades tais como estudo no exterior, programas acadêmicos e curriculares, redes de trabalho e ligações acadêmicas, desenvolvimento de projetos e instalação de parte do campus fora do país.
<b>Resultados</b>	Internacionalização é apresentada na forma de resultados esperados tais como competências dos estudantes, maior número de acordos internacionais e parceiros ou projetos conjuntos.
<b>Razões</b>	Internacionalização é descrita com respeito às motivações primárias ou razões que direcionam a instituição à dimensão internacional. Isso pode incluir padrões acadêmicos, geração de ganhos financeiros, diversidade cultural e desenvolvimento de estudantes e pessoal administrativo.
<b>Processual</b>	Internacionalização é considerada um processo quando uma dimensão internacional é integrada no ensino, aprendizagem e funções de serviços da instituição.
<b>Interna (at home)</b>	Internacionalização é interpretada como a criação de uma cultura ou clima no campus que promova e apoie o entendimento internacional/intercultural e focalize sobre as atividades baseadas no campus.
<b>Externa (cross-border)</b>	Internacionalização é vista como a oferta de educação trans-fronteira para outros países através de uma variedade de modos de oferta (face a face, à distância, <i>e-learning</i> ) e através de diferentes acordos administrativos ( <i>franchising, twinnings e branch compuses</i> )

Fonte: Adaptado Knight (2004).

As abordagens nacional e institucional ocorrem simultaneamente no processo de internacionalização das universidades e não há nenhuma abordagem mais

correta que a outra, não são fixas e variam conforme o estágio de desenvolvimento de internacionalização da educação superior de cada país ou IES.

Em relação às políticas e aos programas com foco na internacionalização universitária, Knight (2004) categoriza-os em três níveis: nacional, setorial e institucional. No nível nacional, refere-se às políticas e aos programas ligados às relações exteriores, comércio, imigração, ciência, tecnologia, entre outros. O Quadro 15 demonstra as políticas e programas em três níveis: nacional, setorial e institucional, Knight (2004).

Os níveis setorial e institucional relacionam-se à área de educação como políticas, licença, captação de recursos, ensino, pesquisa, dentre outros. Ressalta-se que o nível setorial vincula-se às áreas específicas enquanto o institucional relaciona-se com a IES de forma genérica. Vale destacar que a coluna “programa”, referente ao Quadro 15, pode ser compreendida como um conjunto de declarações ou ações prévias daquilo que se considera a fazer em relação aos níveis nacional, setorial e institucional.

Quadro 15: Políticas e programas em três níveis: nacional, setorial e institucional.

Nível	Política	Programa
<b>Nacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Educação e outras políticas de nível nacional relacionada à dimensão internacional do ensino superior;</li> <li>Outros setores de política incluem cultura, ciência, imigração, comércio e emprego.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programas nacionais ou sub-regionais que promovem ou facilitam a dimensão internacional do ensino superior;</li> <li>Podem ser providos por diferentes departamentos do governo ou por organizações não governamentais.</li> </ul>
<b>Setorial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas relacionadas ao propósito, funções, financiamento e regulação do ensino superior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programas oferecidos por e para o setor educacional especificamente;</li> <li>Podem ser providos por qualquer órgão governamental ou organização pública ou privada.</li> </ul>
<b>Institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas que abordam aspectos específicos da internacionalização e/ou políticas que integram e sustentam a dimensão internacional na missão primária e nas funções da instituição.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programas acadêmicos, como intercâmbio de estudantes e professores, estudo de idiomas estrangeiros, currículo internacional, processos de ensino e aprendizado, treinamento intercultural, palestrantes visitantes.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Knight (2004).

Para os autores Gamble e Thompson Jr. (2012), depois de elaboradas as políticas, são estabelecidas as estratégias que consistem nas iniciativas desenvolvidas pela administração para atrair clientes e agradá-los, conduzir as operações, promover o crescimento dos negócios e atingir os objetivos de desempenho.

Knight e De Wit (1997) ampliaram o conceito de estratégia do âmbito internacional para o institucional nas IES, permitindo, segundo Muller (2013), compreender que as estratégias englobassem atividades acadêmico-organizacionais com objetivos e metas específicas no campo concreto da internacionalização da educação superior.

Miura (2006, p. 51) classifica estratégias como “as iniciativas organizacionais e programáticas adotadas no nível institucional, ou seja, uma

abordagem planejada e integrada às mudanças que decorrem do crescimento no aspecto comercial da internacionalização”.

Para Knight (2004), a estratégia relaciona-se com as ações organizacionais e programáticas empregadas no nível institucional nas IES. As estratégias programáticas são ações voltadas para a área acadêmica e compreendem a programas acadêmicos, pesquisas e colaborações científicas, atividades nacionais e transnacionais (doméstico e *cross-border*) e atividades extracurriculares. As estratégias organizacionais estão relacionadas às atividades administrativas e incluem governança, operações, serviços e recursos humanos.

Ainda, a mesma autora discorre que as instituições de ensino superior devem levar em conta suas especificidades para o estabelecimento de definições, da implantação e da avaliação de estratégias de internacionalização e que estas devem estar articuladas com razões estabelecidas pelas IES para a implantação do processo de internacionalização. Os Quadros 16 e 17 demonstram, respectivamente, as estratégias programáticas e organizacionais em nível institucional de Knight (2004).

Quadro 16: Estratégias programáticas em nível institucional - Knight (2004).

<b>Estratégias programáticas</b>	
<b>Programas acadêmicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercâmbio de estudantes;</li> <li>• Estudo de idiomas estrangeiros;</li> <li>• Dimensão internacional do currículo;</li> <li>• Estudos Temáticos;</li> <li>• Trabalho/estudo no exterior;</li> <li>• Processo de ensino-aprendizagem;</li> <li>• Programas de duplo diploma;</li> <li>• Treinamento intercultural;</li> <li>• Mobilidade de docentes/funcionários;</li> <li>• Professores e palestrantes visitantes.</li> </ul>
<b>Pesquisa e colaboração científica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área e centros temáticos;</li> <li>• Projetos de pesquisa conjunta;</li> <li>• Conferências e seminários internacionais;</li> <li>• Artigos e trabalhos publicados;</li> <li>• Acordos internacionais de pesquisa;</li> <li>• Programas de intercâmbio para pesquisa.</li> </ul>
<b>Atividades nacionais e transnacionais (doméstico e <i>cross-border</i>)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parcerias com grupos de organizações não governamentais ou grupos do setor público-privado;</li> <li>• Serviço comunitário e projeto de trabalho intercultural;</li> <li>• Vínculos, parcerias internacionais e redes;</li> <li>• Treinamento e programas de pesquisa;</li> <li>• Programa a ex-alunos no exterior.</li> </ul>
<b>Atividades Extracurriculares</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Associações de estudantes;</li> <li>• Eventos internacionais/interculturais;</li> <li>• Ligações de grupos étnicos e culturais da comunidade;</li> <li>• Programas de apoio/suporte.</li> </ul>

Fonte: Adaptado Knight (2004).

Quadro 17: Estratégias organizacionais em nível institucional - Knight (2004).

Estratégias Organizacionais	
<b>Governança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromisso expresso por líderes;</li> <li>• Envolvimento ativo do corpo de docentes;</li> <li>• Razões e objetivos para a internacionalização bem articulados;</li> <li>• Reconhecimento da dimensão internacional na missão, planejamento e documentos de política.</li> </ul>
<b>Operações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinculado ao planejamento, orçamento e sistemas de revisão de qualidade em nível institucional e departamental;</li> <li>• Estruturas organizacionais apropriadas: sistemas formais e informais para comunicação, ligação, e coordenação;</li> <li>• Equilíbrio entre promoção centralizada e descentralizada e gestão da internacionalização;</li> <li>• Apoio financeiro adequado e sistemas de alocação de recursos.</li> </ul>
<b>Serviços</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio de unidades desserviços da instituição: acomodação para estudantes, tecnologia da informação;</li> <li>• Envolvimento de unidades de apoio acadêmico: biblioteca, ensino e aprendizado, desenvolvimento do currículo, treinamento dos docentes;</li> <li>• Serviços de apoio estudantil para estudantes recebidos e enviados: programas de orientação, conselheiros, treinamento <i>cross-cultural</i>, conselhos sobre vistos.</li> </ul>
<b>Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos de seleção e recrutamento que reconheçam a experiência internacional;</li> <li>• Políticas de recompensa e promoção para reforçar contribuições dos professores e funcionários;</li> <li>• Apoio para trabalhos internacionais e concessão de licença para fins de estudo.</li> </ul>

Fonte: Adaptado Knight (2004).

Essa reflexão sobre a abordagem e as estratégias da internacionalização é importante no Círculo da Internacionalização de Knight (1994), uma vez que dá embasamento às etapas “análise de contexto” e “planejamento” de seu modelo. Miura (2006, p. 34) discorre que a abordagem “reflete os valores, prioridades e ações que são adotadas durante o processo de promoção e implementação da internacionalização”, que pode variar entre países (em sentido macro) e entre IES (em sentido institucional). As estratégias são diretrizes globais que declaram os parâmetros dentro dos quais as ações da instituição e de seus integrantes devem desenvolver para o cumprimento da missão e atingimento da visão e de seus objetivos.

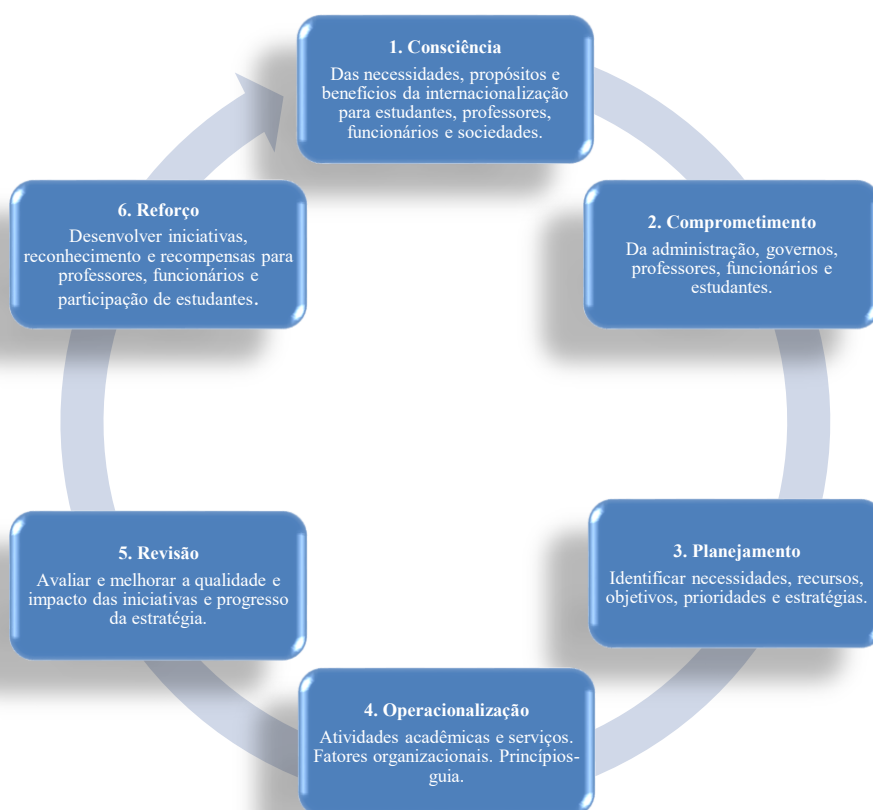
O Círculo de Internacionalização ou modelo de Knight (1994) foi desenvolvido pela autora Jane Knight, professora adjunta do *Ontario Institute for Studies in Education*, na Universidade de Toronto, Canadá. Jane Knight concentra suas pesquisas e interesses profissionais na dimensão internacional da educação superior em nível institucional, nacional e internacional. Ela é a autora e editora de muitas publicações sobre conceitos de internacionalização, estratégia, garantia de qualidade, gestão institucional, mobilidade e educação transfronteiriça. É uma das principais pesquisadoras em internacionalização para pesquisas mundiais realizadas pela Associação Internacional das Universidades.

O Círculo de Internacionalização de Knight (1993 e 1994) surge a partir da necessidade de se obter um modelo de internacionalização universitária que permitisse

descrever e investigar a internacionalização a partir de uma concepção prática, estratégica e holística. Knight (1994) destaca a concepção holística do Círculo de Internacionalização que se caracteriza, primeiramente, em integrar a dimensão internacional na dimensão institucional dos sistemas e dos valores da universidade. Outro aspecto dessa concepção é a abordagem em uma série de passos ou etapas que são interconectadas e flexíveis.

A primeira versão do Círculo de Internacionalização de Knight (1993) contava apenas com seis etapas: a conscientização, o comprometimento, o planejamento, a operacionalização, a revisão e o reforço. Nessa primeira versão, apresentada na Figura 09, Knight não levava em consideração os fatores internos e externos das IES. Miura (2006) discorre que Knight não enfatizava, em seu primeiro modelo, a implementação de programas e a análise dos efeitos de integração da dimensão internacional sobre o ensino, pesquisa e serviços produzidos e ofertados pelas instituições de educação superior.

Figura 09 – Círculo de Internacionalização de Knight (1993) – 1ª versão.



Fonte: Adaptado de Knight (1994).



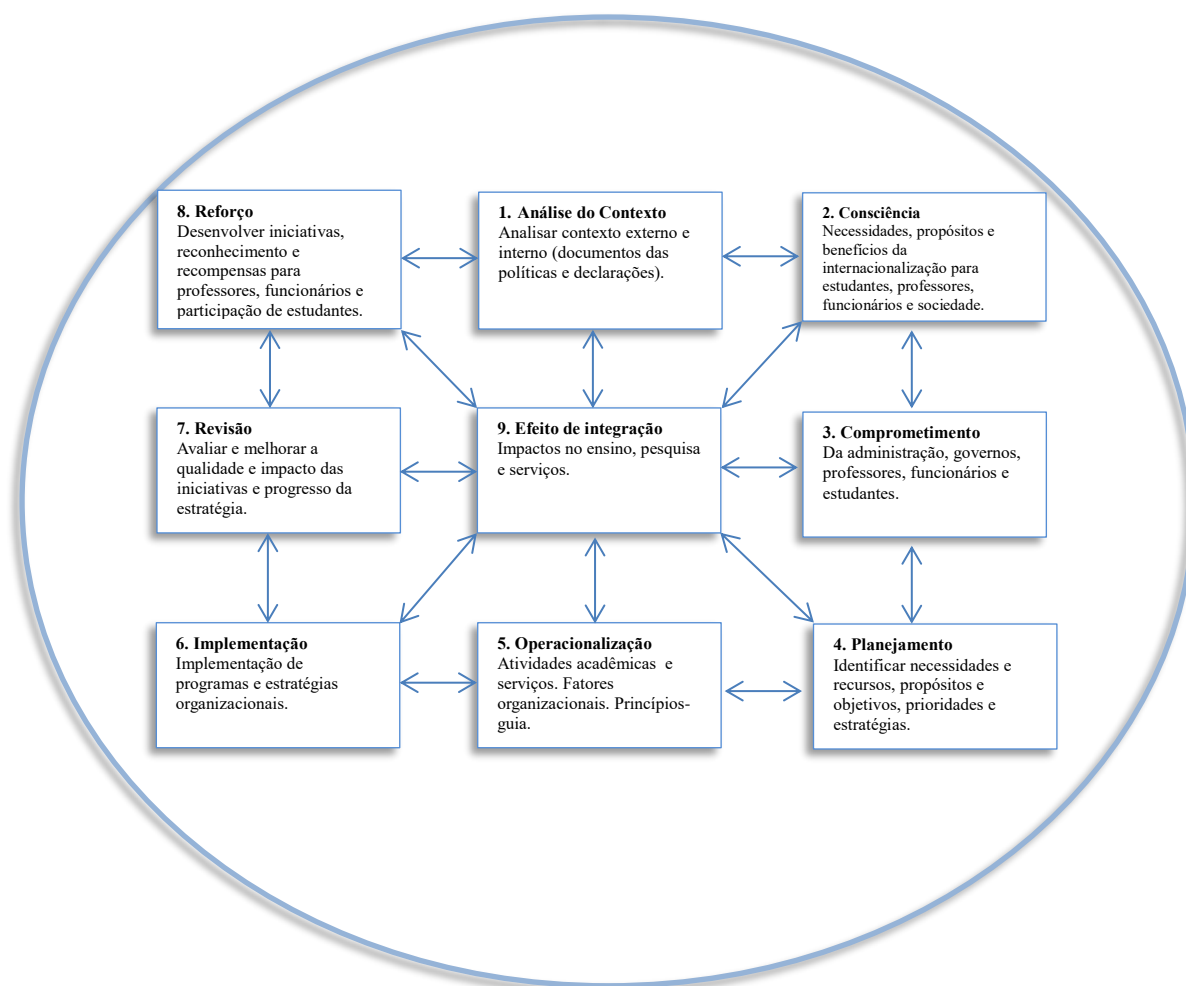
Miura (2006) disserta que Knight, após receber críticas de não considerar os fatores internos e externos em seu modelo de internacionalização de ensino superior e pecar pela falta de cuidados com a integração da dimensão do ensino, pesquisa e serviços, reformulou seu modelo e acrescentou a análise de contexto, a implementação e os efeitos de integração, conforme demonstram, respectivamente, as Figuras 10 e 11.

Figura 10 – Círculo de Internacionalização de Knight (1994) - Versão Modificada.



Fonte: Adaptado de Knight (1994).

Figura 11 – Círculo de Internacionalização de Knight (1994) - Versão modificada holística.



Fonte: Adaptado de Knight (1994).

Segundo Knight (1994), a **análise do contexto** caracteriza-se pela análise do contexto interno e externo à instituição de seus documentos de políticas e declarações oficiais. A análise de contexto remete, primeiramente, à definição de organização, que Maximiano (2012) define-a como formação de grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos.

Para a compreensão mais abrangente de uma organização segundo Mintzberg (1995), é mister o conhecimento dos vários ambientes aos quais ela está inserida. Certo e Peter (2005, p. 24) definem ambiente organizacional como “o conjunto de fatores, tanto internos como externos, que podem influenciar o progresso obtido por meio da realização dos objetivos”.

A análise do ambiente ou do contexto interno é o esforço sistêmico e metódico de ampliação de conhecimento dos elementos da organização em relação ao sistema em que ela está situada. Já a análise do contexto externo é a construção da

percepção do ambiente externo à organização visando a analisar as oportunidades e as ameaças para o bom funcionamento da instituição.

A **consciência** trata da necessidade de todos os agentes, que compõem uma instituição de ensino superior, terem ciência da importância da internacionalização e de seus impactos e benefícios. Segundo Knight (1994), essa consciência é importante para estimular as discussões sobre a necessidade e benefícios da internacionalização para a universidade, bem como propor estratégias e levantar, inclusive, questões controversas e implicações em recursos financeiros.

Para Knight (1994), a consciência da internacionalização universitária não pode ser restrita a um pequeno grupo, tampouco deve ser vista como suficiente para promovê-la no âmbito universitário. A consciência da internacionalização universitária deve ser orientada para o comprometimento de toda a comunidade universitária.

O **compromisso** refere-se à participação de toda comunidade universitária de incluírem a dimensão internacional nas atividades de ensino, pesquisa e extensão como forma de transformar compromissos institucionais em estratégias de planejamento. A autora discorre que é essencial o comprometimento da alta gestão, assim como dos diretores, coordenadores e professores, principalmente para expressar diferentes caminhos concretos e simbólicos para o alcance da internacionalização.

O **planejamento** remete à elaboração de um plano estratégico institucional para a internacionalização contendo metas e objetivos claros com previsão de recursos humanos e financeiros. De acordo com Knight (1994), o pré-requisito essencial para o planejamento é ter clara as razões e os objetivos da internacionalização, além de pessoas que a apoiem. Para Knight (1994), o planejamento precisa acontecer em diferentes níveis. A alta gestão precisa compreender as necessidades de internacionalização bem como identificar suas prioridades; para assim, prover o adequado modelo de internacionalização universitário que possa atender a missão e os objetivos da instituição, além de operacionalizá-la através de um plano estratégico.

Knight(1994) destaca que o plano estratégico de internacionalização é único para cada instituição e que se deve observar questões como centralização e descentralização, visto que é essencial respeitar o nível de internacionalização de cada local dentro da instituição (departamentos, coordenações, grupos de pesquisadores, alunos, e entre outros), além de apoiar as iniciativas desenvolvidas nos mais variados ambientes da universidade.

A **operacionalização** está relacionada à implementação da internacionalização que deve estar orientada para a cultura institucional e em conformidade com as

atividades acadêmicas, os serviços, os recursos financeiros e humanos e os objetivos da instituição. Knight (1994) destaca a importância da implementação dos diferentes aspectos estratégicos e do desenvolvimento da cultura de internacionalização universitária durante o processo da operacionalização da internacionalização.

Para Knight (1994), o estabelecimento de um escritório internacional ou uma posição dedicada a atividades internacionais é um fator crucial. Uma posição desenhada para a internacionalização da educação superior ou um escritório que demonstre a importância e o comprometimento com parceiros e negócios internacionais e que esse escritório tenha a oportunidade de ter uma perspectiva macro do que acontece através da IES e como diferentes aspectos poderiam reforçar ou complementar a operacionalização das metas e ações do plano estratégico de internacionalização.

Informação internacional, suporte de assessoria, angariação de fundos, advocacia, desenvolvimento de política, treinamento de professores e de servidores, representam diferentes funções de planejamento para um escritório de internacionalização. Knight (1994) destaca que, embora o escritório de internacionalização possua a grande responsabilidade no desenvolvimento do programa, gerenciamento e avaliação, muitas vezes ocorre desse escritório não ter recursos, nem tempo ou mandato para implantar a abordagem holística em um plano amplo da instituição.

A **implementação** está voltada para execução de atividades acadêmicas como a realização de programas direcionados à mobilidade discente e docente e desenvolvimento curricular e estratégias organizacionais.

A **revisão** é uma etapa de avaliação institucional dos efeitos, das qualidades e dos impactos de iniciativas de internacionalização. A revisão pode ser compreendida como o monitoramento e avaliação da execução das metas e dos indicadores dos processos de internacionalização do ensino superior. A revisão proporciona o aprendizado e o conhecimento sobre internacionalização da instituição, permitindo tomadas de decisão mais seguras. Knight (1994) disserta sobre a necessidade de interpretar a revisão em duas diferentes perspectivas.

A primeira perspectiva em sentido convencional é o monitoramento e a avaliação do valor e do sucesso de atividades individuais bem como ambas trabalham juntas na complementariedade e como se beneficiam mutuamente. A revisão tenta assegurar que os objetivos estão sendo atendidos de maneira eficiente e eficaz, que a qualidade das atividades ou serviços atenda os padrões e as expectativas.

A segunda perspectiva de revisão remete a incorporação da internacionalização no plano anual ou bianual de avaliação e no orçamento. Este tipo de revisão sistemática é necessário para integrar a internacionalização no sistema administrativo e acadêmico da instituição. É um tipo de auditoria para avaliar o nível de integração de atividades e de internacionalização através da universidade.

O **reforço** é o desenvolvimento de um sistema de incentivos e de reconhecimento de toda a comunidade acadêmica pela participação em manter e em desenvolver a internacionalização universitária. A fim de desenvolver uma cultura que apoie a internacionalização, deve-se encontrar caminhos concretos e simbólicos para valorizar e recompensar a comunidade acadêmica que está envolvida neste tipo de trabalho. Para que o comprometimento seja sustentado é importante construir incentivos e recompensas. A cultura de cada instituição determinará os caminhos específicos para reconhecer e honrar esforços internacionais. É importante promover a participação da comunidade acadêmica com ideias e ajudá-la nas dificuldades de contribuir e no senso de realização do trabalho de internacionalização.

O **efeito de integração** caracteriza-se pelo impacto nas funções de ensino, de pesquisa e de serviços da instituição de forma integral e integrada. O termo integral evoca a premissa daquilo que é completo e inteiro, já o termo integrada refere-se à conectada, incorporada, e assimilada entre a comunidade acadêmica.

De acordo com De Wit (2002), percebe-se que, no modelo de internacionalização do ensino superior de Knight (1994), todas as etapas estão integradas, evitando, dessa forma, o isolamento de processos, de atividades e de estratégias da dimensão local ao internacional.

Dentre os modelos apresentados, o modelo de Knight (1994) ou Círculo da Internacionalização será o adotado por este trabalho de pesquisa, pois fornece uma visão ampla do processo de internacionalização, considerando a abordagem, a análise do contexto (externo e interno) da instituição, a conscientização daqueles que compõem a universidade, o comprometimento da alta administração com o planejamento, a operacionalização e a implementação das estratégias, atividades e serviços.

Acrescenta-se a preocupação com a integração dos programas de ensino, pesquisa e extensão na área internacional e revisão periódica do próprio processo de internacionalização. O modelo de Knight (1994), embora tenha sido elaborado há 23 anos, continua atual e vem sendo cada vez mais objeto de pesquisa, a exemplo: De Wit (2002), Miura (2006) e Christino (2013).

## 2.5 *Rankings* e indicadores de internacionalização da educação superior

De acordo com Sadlak (2006), os *rankings* acadêmicos internacionais têm aparecido desde o início dos anos 2000, como um instrumento de análise e de planejamento estratégico incutido de alto valor agregado no processo de internacionalização das instituições de educação superior.

Sadlak (2006) define *ranking* como uma abordagem estabelecida, provida de metodologia correspondente e de procedimentos para exibir a posição comparativa de instituições inteiras ou de certos domínios de seu desempenho. O objetivo dos *rankings* é refletir a qualidade das instituições e/ou programas de estudo em uma ascendência dos tipos e domínios para os quais a listagem é destinada. Os principais *rankings* universitários mundiais são: *Times Higher Education (THE)*, *QS World University Rankings* e *Webometrics Ranking of World Universities*.

De acordo com Thakur (2007) e Laus e Magro (2013), a THE a fornece dados estatísticos sobre a educação superior em nível mundial e por regiões A *QS World University Rankings* se dedica não apenas aos *rankings* que tratam da classificação das universidades em nível mundial, mas também às classificações regionais (Ásia, América Latina, Europa emergente e Ásia Central, Região Árabe e BRICS), e a *Webometrics Ranking of World Universities* consiste em um sistema de classificação de universidades em nível mundial, tendo como base um indicador composto pelo volume do conteúdo da instituição na *web* (número de páginas e arquivos), pela visibilidade e pelo impacto destas publicações *online* segundo o número de *inlinks* externos (citações do site) que receberam.

Laus e Magro (2013) destacam outros importantes *rankings* como o *Center of Excellence for Women in Science (CEWES)*, da Alemanha, que é voltado para cursos de graduação e pós-graduação em áreas específicas, o *Ranking of World Repositories Top 300 Institutions*, que atribui notas às instituições por meio das bibliotecas digitais de dissertações e teses e o *Performance Ranking of Scientific Paper for World Universities*, do *Higher Education Evaluation & Accreditation Council of Taiwan*.

De acordo com Fausto, Calero-Medina e Noyons (2016), um *ranking* relevante no Brasil é o RUF (*Ranking* Universitário Folha). O RUF é uma avaliação anual do ensino superior do Brasil feita pela Folha desde 2012, a partir de 2017 passou a divulgar o *ranking* de universidades e os *rankings* de cursos. No *ranking* de universidades estão classificadas as 195 universidades brasileiras, públicas e privadas. O RUF considera dois grupos de indicadores na avaliação dos cursos: ensino e mercado.

O ensino que é o primeiro grupo de indicadores na avaliação dos cursos do RUF, subdivide-se em quatro itens: uma pesquisa de opinião com professores de todo o País sobre a qualidade dos cursos; percentual de docentes com dedicação integral; índice de mestrado e doutorado; e a nota do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade). O segundo indicador – mercado – considera a opinião de profissionais de Recursos Humanos consultados pelo Datafolha sobre preferências de contratação. No *ranking* geral, os indicadores são pesquisa, internacionalização, inovação, ensino e mercado.

Em geral, os *rankings* são instrumentos que concedem visibilidade nas esferas nacional e internacional às instituições, podem estimular à competição entre as IES em termos de produção científica, inovação, tecnologia, formação de recursos humanos mais comprometidos com a sociedade e serem usados como *benchmarking* através da comparação e adoção de melhores práticas.

Laus e Magro (2013) ressaltam que, embora os *rankings* tragam uma visão panorâmica do desempenho de universidades e cursos, é necessário ter cautela em seu uso, visto que têm recebido muitas críticas quanto ao subjetivismo do peso que é atribuído aos indicadores que compõem o *ranking*, a não transparência dos métodos utilizados, e um *feedback* que não seria capaz de melhorar a qualidade e o desempenho efetivamente de universidades ou cursos.

Taylor, Meyerson e Massy (1993, p. 10) destacam que na construção dos *rankings* é necessário o estabelecimento de indicadores que correspondem a “taxas, porcentagens, ou outros valores quantitativos que permitem a instituição comparar sua posição em áreas estratégicas chave em relação aos parceiros no desempenho passado ou na definição prévia de metas”. Conforme a OECD (1999), um dos primeiros indicadores de desempenho do processo de internacionalização das IES a ser desenvolvido foi o *International Quality Review Programme* (IQRP), em 1995, projetado pelo *Institutional Management in Higher Education* (IMHE), o principal objetivo do indicador IQRP era a autoavaliação e a revisão para elevar a qualidade do ensino superior.

Nas décadas seguintes, outros indicadores foram desenvolvidos, destacam-se Chin e Ching (2009; 2012) e o da CAPES (2017). De acordo com Barbosa e Masiero (2015, p.6), o modelo de Chin e Ching (2009; 2012) apresenta 12 indicadores desenvolvidos com base na revisão de 37 estudos e nos resultados das entrevistas individuais realizadas com especialistas, 158 estudantes e 23 professores. O Quadro 18 demonstra os indicadores desenvolvidos por Chin e Ching (2009; 2012).

Quadro 18: Indicadores de internacionalização Chin e Ching (2009; 2012).

Indicadores de internacionalização Chin e Ching (2009; 2012)
1) Compromisso institucional;
2) Planejamento estratégico;
3) Financiamento;
4) Políticas e orientações institucionais;
5) Infraestrutura organizacional e recursos;
6) Ofertas e currículos acadêmicos;
7) Presença na <i>internet</i> ;
8) Desenvolvimento de competência e pessoas;
9) Estudantes e pesquisadores internacionais;
10) Estudo no exterior;
11) Vida no <i>campus</i> ;
12) Responsabilidade e avaliação de desempenho.

Fonte: Adaptado de Barbosa e Maseiro (2015).

Brandenburg e Federkeil (2007) construíram um modelo de indicadores global acerca do processo de internacionalização das universidades alemãs, que pode ser utilizado por quaisquer universidades independentemente de suas configurações e perfis de metas individuais. A intenção é que qualquer IES possa tirar uma parte relevante ou o conjunto de indicadores e que, a partir dele, as instituições visualizem suas próprias ideias de internacionalização. Outrossim, esses indicadores globais podem ser usados como base para melhorar as posições em *rankings* nacionais e internacionais de educação superior.

O citado modelo de Brandenburg e Federkeil (2007) possui um total de 186 indicadores, dos quais 69 referem-se a “aspectos gerais”, 45 à “pesquisa acadêmica” e 72 ao “ensino e estudos”. Esta é uma base a ser utilizada por vários tipos de estratégia. Devido à longa extensão do modelo, será demonstrada apenas uma síntese dos indicadores de Brandenburg e Federkeil (2007) no Quadro 19.

Quadro 19: Síntese de modelo de indicadores de internacionalização de Brandenburg e Federkeil (2007).

Aspectos Gerais	
<b>A gestão em geral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A relação do gestor com a internacionalização;</li> <li>• As ações do gestor priorizam e/ou incentivam a internacionalização;</li> </ul>
<b>Professores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência e formação internacional dos professores;</li> <li>• Recrutamento de professores internacionais;</li> <li>• Professor visitante;</li> </ul>
<b>Jovens pesquisadores, candidatos de doutorado e pós-graduação.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência e formação no exterior;</li> <li>• Candidatos do exterior;</li> </ul>
<b>Técnico administrativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento de língua estrangeira;</li> <li>• Participação em programa de intercâmbio internacional;</li> <li>• Número de empregados no exterior de RI ou Equivalente;</li> </ul>
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orçamento para cooperação internacional com proporção do total de IES;</li> <li>• Número de funcionários/vagas para atender RI;</li> </ul>
<b>Network internacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parcerias ativas;</li> <li>• Participações em eventos internacionais;</li> <li>• Membro de redes internacionais;</li> </ul>



<b>Pesquisa acadêmica</b>	
<b>Professores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência e formação internacional dos professores;</li> <li>• Recrutamento de professores internacionais;</li> <li>• Professor visitante;</li> </ul>
<b>Network internacional em pesquisa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundos externos;</li> <li>• Recursos derivados de projetos com parceria internacional;</li> <li>• Número de comitês e atividades, associações profissionais e internacionais;</li> <li>• Número de condições em jornais internacionais;</li> <li>• Número de doutorados internacionais;</li> </ul>
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orçamento de cooperação de pesquisa internacional e bolsas para doutorado;</li> <li>• Bolsas ofertadas pela IES para candidatos internacionais a doutorado;</li> </ul>
<b>Projeto de pesquisa internacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de projetos com parceria internacional;</li> <li>• Número de pesquisadores envolvidos em projeto de pesquisa com cooperação internacional;</li> <li>• Número de projetos com fundos internacionais;</li> </ul>
<b>Resultados da pesquisa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de publicações internacionais por pesquisador;</li> <li>• Número de citações por “paper”;</li> <li>• Número de contribuições em conferências internacionais para professor;</li> <li>• Número de patentes internacionais por professor;</li> </ul>
<b>Jovem pesquisador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência e formação no exterior;</li> <li>• Número de duplo diploma;</li> </ul>
<b>Ensino e estudo</b>	
<b>Professores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de professores que lecionam disciplina em língua estrangeira;</li> <li>• Número de professores que passam ao menos um semestre no exterior;</li> <li>• Atividade no exterior como visitante;</li> <li>• Formação doutorado no exterior;</li> <li>• Com experiência profissional do exterior;</li> <li>• Recrutamento de outras nacionalidades;</li> </ul>
<b>Estudantes (Graduação e Mestrado)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de estudantes internacionais;</li> <li>• Número de estudantes internacionais de intercâmbio;</li> <li>• Número de estudantes de IES ao exterior;</li> <li>• Número de estudantes de duplo diploma;</li> <li>• Estágio internacional;</li> </ul>
<b>Serviço e administração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de postos para auxílio a estudantes de intercâmbio;</li> <li>• Centro de orientação internacional;</li> <li>• Funcionários internacionais;</li> <li>• Aulas de aprendizagem intercultural;</li> <li>• Informações sobre países/culturas;</li> </ul>
<b>Network internacional para ensino e aprendizagem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de estudantes em intercâmbio <i>in e out</i>;</li> <li>• Número de estudantes em intercâmbio <i>in e out</i> relativo ao número de acordos;</li> <li>• Membro ativo de associações especializadas em <i>network</i> internacional;</li> </ul>
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bolsas para período no exterior;</li> <li>• Orçamento para <i>marketing</i> em internacionalização, comparado ao orçamento total;</li> <li>• Fundos para aulas de visitantes;</li> <li>• Fundos e suporte para estadas próprias no exterior;</li> </ul>
<b>Programas de Estudo/Currículo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporção de cursos ofertados em língua estrangeira;</li> <li>• Currículos internacionais;</li> <li>• Número de línguas estrangeiras ofertadas;</li> <li>• Reconhecimento de créditos no exterior;</li> <li>• Ofertas de programas sobre interculturalidade;</li> </ul>
<b>Graduados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Egressos com duplo diploma;</li> <li>• Egressos graduados de outra nacionalidade;</li> <li>• Informações sobre desenvolvimento profissional dos graduados;</li> </ul>
<b>Reputação internacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de publicações internacionais por programa;</li> <li>• Número de aplicantes internacionais.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Brandenburg e Federkeil (2007).

A CAPES (2017) realizou uma pesquisa nacional com 430 IES sobre a situação atual de internacionalização da educação superior no Brasil. Esse estudo analisou programas da CAPES, cooperação de parceria internacional, política de internacionalização atual, política de egressos, recepção de estrangeiros e metas de crescimento indicados pela IES. No quesito metas de crescimento indicados pela IES, foram elencados 14 indicadores de internacionalização universitária, e que podem ser observados no Quadro 20.

Quadro 20: Indicadores de internacionalização universitária apontados pelas IES – CAPES.

<b>Indicadores de internacionalização universitária apontados pelas IES – CAPES</b>
1) N° de professores visitantes e pós-doutores estrangeiros;
2) % de professores do quadro permanente que são estrangeiros;
3) N° de projetos de cooperação internacional;
4) N° de artigos publicados em revistas com JCR;
5) N° de artigos publicados com coautoria estrangeira;
6) % de aulas ministradas em outro idioma;
7) % de alunos estrangeiros matriculados regularmente na IES;
8) % de alunos estrangeiros regulares na pós-graduação;
9) % de alunos estrangeiros temporários na pós-graduação;
10) N° de alunos que obtiveram dupla titulação/cotutela com uma instituição estrangeira;
11) N° de alunos de pós-graduação em disciplinas lecionadas em idiomas estrangeiros;
12) N° de alunos de pós-graduação que possuam fluência em língua estrangeira;
13) N° de alunos brasileiros em doutorado sanduíche;
14) % de corpo técnico com fluência em outros idiomas.

Fonte: CAPES (2017).

Segundo GAO (2015), os indicadores de desempenho não só exercem a função de mensurar a internacionalização institucional, mas também devem tornar-se uma ferramenta de avaliação, coleta e análise da informação, bem como fazer uso deles de forma holística, identificar fraquezas de desenvolver suas potencialidades para gerar melhor inserção das IES no exterior.

## 2.6 Estudos empíricos anteriores

Nessa subseção se apresenta um levantamento da produção científica sobre a temática internacionalização da educação superior, considerando teses, dissertações, artigos científicos em periódicos e apresentações eventos científicos.

Foram efetuadas buscas, no site da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e no *Google Acadêmico* sobre teses e dissertações acerca da temática internacionalização universitária, no período de 2000 a 2017.

Foram encontradas 08 ocorrências, das quais 05 abordam o construto no contexto de processo de internacionalização de ensino superior, são elas: Miura (2006),

Batista (2009), Laus (2012), Christino (2013) e Muller (2013). O Quadro 21 demonstra o referido levantamento.

Quadro 21 – Teses/dissertações sobre internacionalização da educação superior.

	Ano	Autor	Título	Natureza	Local
1	2006	MIURA, Irene Kazumi.	O processo de internacionalização da Universidade de São Paulo: um estudo de três áreas de conhecimento.	Tese	Universidade de São Paulo.
2	2009	BATISTA, Janaina Siegler Marques.	O processo de internacionalização das instituições de ensino superior: um estudo de caso na Universidade Federal de Uberlândia.	Tese	Universidade de São Paulo.
3	2011	SOUSA, Isabel Maria de Ardions Braz.	Processo de Bolonha e mudanças na educação superior: um estudo no Ensino Superior Politécnico Português.	Tese.	Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias Instituto de Educação.
4	2012	LAUS, Sonia Pereira.	A internacionalização da educação superior: um estudo de caso da Universidade Federal de Santa Catarina.	Tese	Universidade Federal da Bahia.
5	2012	VEIGA, Rita	Internacionalização das instituições de ensino superior em Portugal: proposta de metodologia para a construção de indicador do grau de internacionalização.	Dissertação	Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.
6	2013	CHRISTINO, Adriana Maria.	Internacionalização de Ensino Superior: estudo de casos em cursos de Administração de instituições públicas de ensino superior.	Dissertação	Universidade de São Paulo.
7	2013	MUELLER, Cristiana Verônica.	O processo de internacionalização do ensino superior: um estudo de caso da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.	Dissertação	Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
8	2014	RAMOS, Milena Yumi.	Formação de doutores no país e no exterior: impactos na internacionalização da ciência brasileira.	Tese	Universidade de Campinas.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Foi realizado também um levantamento de artigos sobre internacionalização universitária no *Google Acadêmico* e na Capes, no período de 2000 a 2017. Foram encontradas 44 ocorrências das quais 02 abordam o construto no contexto do processo de internacionalização de ensino superior, são elas: Moraes (2006) e Duarte, Lima Júnior e Batista (2008). O Quadro 22 apresenta o citado levantamento.

Quadro 22 – Artigos sobre internacionalização da educação superior.

	Ano	Autores	Título	Veículo de divulgação
1	2000	CATANI, Afrânio Mendes; OLIVEIRA, JF de.	A reestruturação da educação superior no debate internacional: a padronização das políticas de diversificação e diferenciação.	Revista Portuguesa de Educação, v. 13, n. 002, p. 29-52, 2000.
2	2001	VAIDERGORN, José.	Uma perspectiva da globalização na universidade brasileira.	Cadernos Cedes, v. 21, n. 55, 2001.
3	2003	LIMA, Kátia Regina de Souza.	Organismos internacionais e política de educação superior na periferia do capitalismo.	Universidade e Sociedade/Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior, Brasília, n. 31, p. 145-153, 2003.
4	2004	DIAS, Marco Antônio R.	Dez anos de antagonismo nas políticas sobre ensino superior em nível internacional.	Educação & Sociedade, v. 25, n. 88, p. 893-914, 2004.
5	2006	MOREIRA, Adriano.	A internacionalização do ensino superior.	Negócios Estrangeiros.
6	2006	MORAES, Maria Célia Marcondes de.	O processo de Bolonha vis a vis a globalização de um modelo de ensino superior.	Perspectiva, v. 24, n. 1, p. 187-203, 2006.
7	2006	MORGADO, José Carlos.	Globalização e (re) organização do ensino superior: perplexidades e desafios.	Perspectiva, v. 24, n. 1, p. 205-228, 2006.
8	2006	FERREIRA, José Brites.	Globalização e ensino superior: a discussão de Bolonha.	Perspectiva, v. 24, n. 1, p. 229-242, 2006.
9	2007	FEITOSA, Maria Ângela Guimarães.	Implicações da internacionalização da educação para a formulação de currículos em Psicologia.	Temas em Psicologia, v. 15, n. 1, p. 91-103, 2007.
10	2007	MARRARA, Thiago.	Internacionalização da Pós-Graduação: objetivos, formas e avaliação.	Revista Brasileira de Pós-Graduação, v. 4, n. 8, 2007.

11	2008	CONTEL, Fábio Betioli; LIMA, Manolita Correia.	Aspectos da internacionalização do ensino superior: origem e destino dos estudantes estrangeiros no mundo atual.	Internext: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, 01 July 2008, Vol.2(2), pp.167-193.
12	2008	DUARTE, Roberto Gonzalez; DE LIMA JÚNIOR, Antônio Ferreira; BATISTA, Raquel Viana Lessa.	O processo de internacionalização das instituições de ensino superior: o caso das Pontifícias Universidades Católicas de Minas Gerais e do Paraná.	Revista Economia & Gestão, v. 7, n. 14, p. 159-162, 2008.
13	2008	LIMA, Manolita Correia.	Características atuais das políticas de internacionalização das instituições de educação superior no Brasil.	Revista Científica e-Curriculum, v. 3, n. 2, 2008.
15	2009	MARRARA, Thiago; RODRIGUES, Jonas de Almeida.	Medidas de internacionalização e o uso de idiomas estrangeiros nos programas de pós-graduação brasileiros.	Revista Brasileira de Pós-Graduação, 2009, Vol.6(11), p.121-123.
16	2009	LIMA, Manolita Correia; MARANHÃO, CMS de A.	O sistema de educação superior mundial: entre a internacionalização ativa e passiva.	Revista Avaliação, v. 14, n. 3, p. 583-610.
17	2009	MADEIRA, Ana Isabel.	O Ensino Superior da Europa e a sua relação com a América Latina: a cooperação entre Portugal e Brasil.	Revista brasileira de Política e Administração da Educação, v. 25, p. 33-60, 2009.
18	2009	MARRARA, Thiago; DE ALMEIDA RODRIGUES, Jonas.	Medidas de internacionalização e o uso de idiomas estrangeiros nos programas de pós-graduação brasileiros.	Revista Brasileira de Pós-Graduação, v. 6, n. 11, 2009.
19	2010	WIELEWICKI, Hamilton de Godoy; OLIVEIRA, Marlize Rubin.	Internacionalização da educação superior: processo de Bolonha.	Revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, v. 18, n. 67, p. 215-234, 2010.
20	2010	BARREYRO, Gladys Beatriz; LAGORIA, Silvana Lorena.	Acreditação da educação superior na América Latina: os casos da Argentina e do Brasil no contexto do MERCOSUL.	Cadernos PROLAM/USP, v. 9, n. 16, p. 07-27, 2010.
22	2010	SOUZA, José Maria.	A internacionalização e a mobilidade na educação superior: o debate na América Latina.	Revista de Iniciação Científica da FFC, v. 10, n. 2, 2010.
23	2011	Bechi, Diego.	Mercantilização do ensino superior: os desafios da universidade diante do atual cenário educacional.	Acta Scientiarum: Education, 01 January 2011, Vol.33 (01), pp.139-147.
24	2011	LIMA, Manolita Correia; MARANHÃO, Carolina Machado Saraiva de Albuquerque.	Políticas curriculares da internacionalização do ensino superior: multiculturalismo ou semiformação?	Ensaio, 01 Setembro 2011, Vol.19(72), pp.575-598.
25	2011	BONZANINI, Suzana Helena Strate.	O profissional de secretariado executivo nas relações internacionais.	Revista de Gestão e Secretariado, v. 1, n. 2, p. 142-161, 2011.
26	2011	MOROSINI, Marília Costa.	Internacionalização na produção de conhecimento em IES brasileiras: cooperação internacional tradicional e cooperação internacional horizontal.	Educação em revista, v. 27, n. 1, p. 93-112, 2011.
27	2011	JEZINE, Edineide; CHAVES, Vera Lúcia Jacob; CABRITO, Belmiro Gil.	O acesso ao ensino superior no contexto da globalização: os casos do Brasil e de Portugal.	Revista Lusófona de Educação, n. 18, p. 57-79, 2011.
28	2012	CASTRO, Alda Araújo; CABRAL NETO, Antônio.	O ensino superior: a mobilidade estudantil como estratégia de internacionalização na América Latina.	Revista Lusófona de Educação, n. 21, p. 69-96, 2012.
29	2012	DUARTE, Roberto Gonzalez <i>et al.</i>	O papel dos relacionamentos interpessoais na internacionalização de instituições de ensino superior.	Educação em Revista, v. 28, n. 1, p. 343-370, 2012.
30	2012	SOBRAL, Maria Neide; RAMOS, Natália.	Processo de Bolonha e internacionalização do ensino superior.	Revista Tempos e Espaços em Educação, p. 107-115, 2012.
31	2012	VERHINE, Robert E.; FREITAS, A. A. S. M.	A avaliação da educação superior: modalidades e tendências no cenário internacional.	Revista Ensino Superior Unicamp, v. 3, n. 7, p. 16-39, 2012.
32	2012	SILVA JÚNIOR, João dos Reis; SPEARS, Eric.	Globalização e a mudança do papel da universidade federal brasileira: uma perspectiva da economia política.	Revista Histedbr <i>on-line</i> , v. 12, n. 47, 2012.
33	2012	LEITE, Denise; GENRO, Maria Elly Herz.	Avaliação e internacionalização da educação superior: <i>quo vadis</i> América Latina.	Avaliação, Campinas, p. 763-785, 2012.
34	2013	MÜCKENBERGER, Everson <i>et al.</i>	Gestão de processos aplicada à realização de convênios internacionais bilaterais em uma instituição de ensino superior pública brasileira.	Production, São Paulo, v. 23, n. 3, 2013.
35	2013	SANTOS, Fernando Seabra; NASCIMENTO, Elimar Pinheiro do; BUARQUE, Cristovam.	Mudanças necessárias na universidade brasileira: autonomia, forma de governo e internacionalização.	Educação em Revista, 01 Março 2013, Vol.29(1), pp.39-61.
36	2013	BORGES, Vanessa Maria de Oliveira; AQUINO, Edson Tomaz de.	Ensino superior à ordem do capital internacional.	Revista Gestão Universitária na América Latina: Revista GUAL, 01 Abril 2013, Vol.6(2), pp.22-32.
37	2013	RAHME, Monica Maria Farid.	Inclusão e internacionalização dos direitos à educação: as experiências brasileira, norte-americana e italiana.	Educação e Pesquisa, v. 39, p. 95-110, 2013
38	2014	COSTA, Ana Ludmila F. <i>et al.</i>	Internacionalização da pós-graduação em psicologia: estudo comparativo dos cursos de doutorado no Brasil e na Espanha.	Revista Brasileira de Pós-Graduação, 2014, Vol.11(25), p.789.

39	2014	FINARDI, Kyria Rebecca; PORCINO, Maria Carolina.	Tecnologia e metodologia no ensino de inglês: impactos da globalização e da internacionalização.	Ilha do Desterro, n. 66, p. 239-283, 2014.
40	2014	DAL-SOTO, Fábio; SOUZA, Y.; ALVES, J.	A produção científica sobre internacionalização do ensino superior: uma meta-análise.	IX Simpósio Internacional de Administração e Marketing.
41	2015	ARAÚJO, Emília Rodrigues; SILVA, Sílvia.	Temos de fazer um cavalo de Troia: elementos para compreender a internacionalização da investigação e do ensino superior.	Revista Brasileira de Educação, v. 20, n. 60, p. 77-98, 2015.
42	2015	AMARANTE, Juliana Marangoni; VERDU, Fabiane Cortez.	Um levantamento de publicações sobre internacionalização de instituições de ensino superior.	<i>Acta Scientiarum. Human and Social Sciences</i> (UEM), 2015, Vol.37, p.127.
43	2017	MOROSINI, Marília Costa; NASCIMENTO, Lorena Machado do.	Internacionalização da Educação Superior no Brasil: a produção recente em teses e dissertações.	Educação em Revista, Belo Horizonte, v. 33, p. e155071, 2017.
44	2017	PEREIRA, Pablo; HEINZLE, Marcia Regina Selpa.	A internacionalização da educação superior e o Plano Nacional de Educação 2014-2024: diretrizes, metas e estratégias.	Revista Internacional de Educação Superior, v. 3, n. 1, 2017.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Houve também um levantamento de apresentação de pesquisas sobre internacionalização universitária em encontros no *Google Acadêmico* e na Capes, no período de 2000 a 2017. Foram encontradas 08 ocorrências das quais 03 versam a respeito do construto no contexto do processo de internacionalização de ensino superior, são elas: Laus (2004), Pimenta e Duarte (2007), Oliveira e Dal-Soto e Ferreira (2011). O Quadro 23 expõe o aludido levantamento.

Quadro 23 – Encontros/Eventos sobre o tema internacionalização da educação superior.

	Ano	Autores	Título	Eventos
1	2004	LAUS, Sonia Pereira.	Alguns desafios postos pelo processo de internacionalização da educação superior no Brasil.	IV Colóquio Internacional de sobre Gestão Universitária na América Latina.
2	2004	SOUTO, Alvaro José de; REINERT, José Nilson.	Cooperação Internacional Interuniversitária: o caso da UFSC.	IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul.
3	2007	PIMENTA, R.; DUARTE, R.	O processo de internacionalização de escolas de negócios: o caso da Fundação Dom Cabral.	Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.
4	2011	CASTRO, A. M. D. A.	Da ótica da solidariedade à lógica do mercado: as estratégias de internacionalização do ensino superior.	Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação.
5	2011	JUSTINO, Elisa Kaspereit.	Internacionalização das instituições de ensino superior: estratégia ou modismo.	IX Colóquio Internacional de sobre Gestão Universitária na América Latina.
6	2011	OLIVEIRA, Daiane Thaise Faoro de; DAL-SOTO, Fábio; FERREIRA, Ana Paula Alf Lima.	Processos de internacionalização de instituições de ensino superior (IES) do Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas (COMUNG).	Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ANPAD.
7	2013	STALLIVIERI, Luciane.	O Papel das Instituições de Ensino Superior no Processo de Integração do MERCOSUL.	Fórum das Assessorias das Universidades Brasileiras para Assuntos Internacionais – FAUBAI.
8	2013	BORGES, Eliane Medeiros; JESUS, D. P.; SILVA, P. A.	Educação a distância entre realidades: a internacionalização do ensino e os cursos a distância brasileiros em Moçambique.	X Congresso Brasileiro de Ensino Superior a Distância – ESUD.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Depreende-se que a publicação científica produzida no Brasil sobre a internacionalização é variada quanto à temática, porém ainda é tímida quanto à quantidade em comparação com produção internacional. Segundo Dal-Soto, Souza e Alves (2014), no período de 10 anos, entre 2004 e 2014, registram-se 348 publicações em

periódicos internacionais acerca da temática em questão, enquanto no Brasil, no mesmo período, registram-se apenas 36 artigos publicados em periódicos. De acordo Morosini e Nascimento (2017), embora a produção científica seja pequena, cabe destacar que a tendência é aumentar o número de publicações, haja vista o teor positivo da internacionalização no contexto interno das universidades e a força do estado nas políticas nacionais de educação superior.

## **2.7 Internacionalização nas IES brasileiras**

Para Muller (2013), data do século XIX, a gênese do ensino superior brasileiro que nasceu atrelado ao Estado e desenvolveu-se conforme as orientações políticas de cada período governamental orientada de acordo com a política externa brasileira. A trajetória do ensino superior brasileiro iniciou-se com a transferência da família Real para o Brasil após ameaças napoleônicas de invadirem Portugal.

De acordo com Santos e Cerqueira (2011), até a instalação da família real no Brasil, as terras brasileiras não passavam de um investimento voltado para a exploração, logo não interessava criações de instituições de ensino superior, principalmente, para não dar autonomia à colônia. Contudo, foi necessária a criação de algumas instituições de ensino superior para qualificação de mão de obra que servisse aos interesses da família Real já instalada em terras brasileiras.

De acordo com Santos e Almeida Filho (2012), foi autorizada em 1808, em Salvador e no Rio de Janeiro, a instalação de uma escola cirúrgica. Em 1835, com a missão Sigaud, implantaram-se no Brasil as Faculdades de Medicina do Rio de Janeiro e da Bahia e as faculdades de Direito em São Paulo e em Recife, juntamente com as escolas de minas e escolas politécnicas.

Com o Brasil República, a Carta Magna outorgada em 1824 permitiu a descentralização do ensino superior e instituições de caráter privado e público. Nas décadas de 1920 e 1930, o país passou por transformações econômicas e industriais, fato que corroborou com o surgimento das primeiras universidades brasileiras: Universidade Federal do Rio de Janeiro (1920), Universidade Federal de Minas Gerais (1928), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1934) e Universidade de São Paulo (1934).

É na década de 1930, de acordo com Lima e Contel (2009), que a política de cooperação internacional dá os seus primeiros passos já com a existência das recém-criadas universidades. Lima e Contel (2009) dividem a internacionalização da educação

superior brasileira em quatro períodos: de 1930 a 1950, de 1960 a 1970; de 1980 a 1990; e, de 2000 em diante, que pode ser observado no Quadro 23.

O primeiro período da internacionalização da educação superior brasileira compreende as décadas de 1930 a 1950 e caracterizou-se por iniciativas governamentais e ações que fortaleceram as universidades públicas e a formação de professores. Durante essas décadas, o Brasil teve influência francesa e americana para a formação do sistema universitário do país. Criaram-se programas de cooperação entre o Brasil, a França e os Estados Unidos.

Lima e Contel (2009) destacam que durante esse período houve acordos de cooperação entre os EUA e o Brasil tais como o Acordo Básico de Cooperação Técnica (19.12.195) e o acordo sobre Serviços Técnicos Especiais (30.05.1953) e a formalização do Tratado da Aliança para o Progresso (destinado a financiar projetos econômicos e sociais entre os EUA e países da América Latina, exceto Cuba). Para auxiliar a execução dos projetos e das atividades do tratado da Aliança para o Progresso foi criada a *United States Agency for International Development (Usaid)*.

O segundo período da internacionalização da educação superior brasileira, que compreende as décadas de 1960 a 1970, é marcado pela dependência de formulação de políticas públicas voltadas para a formação de pesquisadores e ampliação do quantitativo de mestres e doutores, além de profissionais com expertise necessária para o desenvolvimento tecnológico e industrial brasileiro. Cunha (2007) destaca outro aspecto, o estreitamento das relações Brasil e EUA no tocante à cooperação entre universidades através de concessão de bolsas de pós-graduação, criação de cursos de pós-graduação *stricto sensu* e apoio a instituições de pesquisa científica e editoras.

Nesse período, foram criados importantes órgãos governamentais para dar suporte ao ensino e a pesquisa como a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) em 1951, a criação da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) em 1967 e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) em 1951.

O terceiro período da internacionalização da educação superior brasileira, compreendida entre as décadas de 1980 e de 1990, tinha como estímulo o avanço das ciências e tecnologias além do desenvolvimento econômico nacional, bem como a formação de quadros de alto nível e disseminação do conhecimento. Os principais responsáveis pela expansão do processo de internacionalização durante esse período foram o Ministério da Educação e Cultura (MEC), o Ministério das Relações Exteriores (MRE) e o Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações. (MCTIC) por

investirem na criação e consolidação de políticas públicas para esse fim.

O quarto período da internacionalização da educação superior brasileira, anos 2000 em diante, é marcado pela ênfase na mercantilização e prestação de serviços educacionais como comercialização de franquias, oferta de cursos de graduação e de capacitação, criação de novos *campi*, entre outros. O Quadro 24 sintetiza os quatro períodos das motivações e das fases da internacionalização da educação superior brasileira.

Quadro 24: Motivações e fases da internacionalização da educação superior brasileira.

Períodos	Programa	Provedores	Motivação
<b>1º período - anos 30 e 50</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programas de cooperação acadêmica internacional com ênfase nas missões que traziam professores visitantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Universidades estrangeiras e brasileiras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acadêmica: fortalecimento do projeto acadêmico das universidades emergentes.</li> </ul>
<b>2º período - anos 60 e 70</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de cooperação acadêmica internacional com ênfase na presença de consultores e na concessão de bolsas de estudos para realizar mestrado/doutorado no exterior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agências internacionais e Governo brasileiro</li> <li>Agências nacionais e internacionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Político-Acadêmica: reestruturação do sistema educacional superior em consonância com o “modelo americano”.</li> </ul>
<b>3º período - anos 80 e 90</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programas de cooperação acadêmica internacional com ênfase na formação de grupos de estudo e pesquisa em torno de temas de interesse compartilhado;</li> <li>Concessão de bolsas de estudos para realizar doutorado no exterior, em áreas classificadas como estratégicas;</li> <li>Programas de cooperação acadêmica internacional com ênfase na vinda de professores visitantes, na ida de estudantes para realização de poucas disciplinas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agências internacionais e Governo brasileiro;</li> <li>Agências nacionais e internacionais;</li> <li>Universidades estrangeiras;</li> <li>Instituições de educação superior privadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acadêmico-Mercadológica:               <ol style="list-style-type: none"> <li>expansão e consolidação dos programas de pós-graduação <i>stricto sensu</i>;</li> <li>incremento da pesquisa de ponta em áreas estratégicas;</li> <li>diferencial competitivo de algumas instituições ou de alguns cursos.</li> </ol> </li> </ul>
<b>4º período - dos anos 2000 em diante.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programas de cooperação acadêmica internacional com ênfase na formação de grupos de estudo e pesquisa em torno de temas estratégicos e de interesse partilhado;</li> <li>Concessão de bolsas de estudos para realizar doutorado no exterior em áreas classificadas como estratégicas e sem tradição de pesquisa no País;</li> <li>Programas de cooperação acadêmica internacional com ênfase na vinda de professores visitantes, na ida de estudantes para realização de poucas disciplinas;</li> <li>Projetos de criação de universidades federais orientadas pela internacionalização ativa.</li> <li>Comercialização de serviços educacionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Governo brasileiro;</li> <li>Agências internacionais e governo brasileiro;</li> <li>Agências nacionais Internacionais;</li> <li>Universidades estrangeiras e instituições brasileiras de educação superior privadas;</li> <li>Corporações internacionais;</li> <li>Universidades corporativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acadêmica, Política, Econômica e Mercadológica:               <ol style="list-style-type: none"> <li>Inserção internacional dos programas de pós-graduação <i>stricto sensu</i>;</li> <li>Incremento da pesquisa de ponta em áreas estratégicas;</li> <li>Integração regional de caráter inclusivo;</li> <li>Diferencial competitivo de algumas instituições ou de alguns cursos;</li> <li>Captação de estudantes.</li> </ol> </li> </ul>

Fonte: Adaptado de Lima e Contel (2009).



Destacam-se nos quatro períodos de internacionalização da educação superior brasileira a participação do governo como elemento fundamental para inserir a dimensão internacional no contexto interno das universidades públicas federais através de políticas públicas e da criação de órgãos governamentais que possam acompanhar e fomentar esse processo. Outro aspecto que vale realçar é a evolução da motivação da internacionalização que era essencialmente acadêmica no primeiro período para uma noção mais política, econômica e mercadológica no quarto período (apresentados no Quadro 24).

### 3 METODOLOGIA

*“Sou a favor da internacionalização da cultura, mas não acabando as peculiaridades locais e nacionais.”*  
(Ariano Suassuna)

Nesta seção serão apresentados a tipologia, a estratégia de pesquisa, a unidade de análise, a coleta de dados, o instrumento de coleta de dados, os sujeitos da pesquisa e a análise de dados.

#### 3.1 Tipologia

Cervo, Bervian e Silva (2007) dissertam que a pesquisa científica é concebida como um processo, termo que significa dinâmico, mutante e evolutivo. Um processo composto por múltiplas etapas relacionadas entre si, que acontece ou não de maneira sequencial ou contínua. Pesquisa é um processo composto por diferentes etapas interligadas.

Kauark, Manhães e Medeiros (2010) descrevem a pesquisa como uma atividade voltada para a investigação de problemas teóricos ou práticos através de técnicas científicas. Segundo os mesmos autores, pode ser classificada quanto à natureza, ao objetivo geral, à obtenção das informações e à forma de trabalhar os dados.

Este estudo quanto à natureza da pesquisa, caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, uma vez que, conforme Kauark, Manhães e Medeiros (2010), este tipo de pesquisa almeja gerar conhecimento para a aplicação prática, ao contrário da pesquisa aplicada pura que visa testar hipóteses e tem o cerne generalista.

Sampieri, Colado e Lúcio (2013) dissertam que, uma vez estabelecido o objetivo geral da pesquisa, esta pode ser classificada em quatro grupos, são eles: exploratório, descritivo, correlacional e explicativo. Considerando-se a delimitação do objetivo geral desta pesquisa “analisar o processo de internacionalização do ensino superior na Universidade Federal do Ceará.”, este estudo pode ser classificado como descritivo quanto ao objetivo. Sampieri, Colado e Lúcio (2013) discorrem que os estudos descritivos buscam detalhar as propriedades e características de qualquer sujeito que se expõe à análise. Ainda, de acordo com os autores Sampieri, Colado e Lúcio (2013, p. 101), as pesquisas descritivas “mudam, avaliam ou coletam dados sobre os diversos aspectos, dimensões ou componentes do fenômeno a ser pesquisado”.

Conforme Collis e Hussey (2005), esta pesquisa, quanto à obtenção das informações, categoriza-se como bibliográfica (pois faz uso de fontes teóricas como livros, dissertações, teses, artigos e publicações em anais), documental (a partir de dados oficiais que não receberam nenhum tratamento analítico tais como documentos, anuários estatísticos, portarias, entre outros) e de campo (*in loco*, ou seja, onde ocorre o fenômeno estudado) através da estratégia de pesquisa estudo de caso.

### 3.2 Estratégia de pesquisa

O presente estudo está dividido em duas fases: uma teórica constituída por um levantamento bibliográfico e documental, além de uma fase empírica que é constituída por um estudo de caso. A fase teórica é composta pelo levantamento bibliográfico de teses, artigos e dissertações. No que se refere à parte documental, foram utilizados os seguintes documentos: Anuários Estatísticos da UFC de 2009 a 2016, PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional da UFC de 2013-2017 e 2018-2022, Plano de Internacionalização da UFC 2017, estatutos, documentos administrativos, dados provenientes de levantamentos na CAPES e *Google* acadêmico, *rankings* nacionais e internacionais, indicadores, modelos de internacionalização, Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, que dispõe sobre o Plano Nacional de Educação e dá outras providências, dentre outros.

Na fase empírica, foi adotado o estudo de caso, que fez uso do Protocolo de Yin (2005) que é recomendado para o referido estudo. Segundo Yin (2005), o protocolo é composto por quatro partes: a) visão geral do estudo, b) procedimentos de campo; c) questões de estudo; e, d) guia para o relatório do estudo de caso. O Quadro 25 expõe a relação do protocolo de estudo de caso utilizado para nesta pesquisa.

Quadro 25: Protocolo de estudo de caso - Yin (2005) relacionado a esta pesquisa.

<b>a) visão geral do estudo</b>	Esta pesquisa envolveu um estudo de caso sobre o processo de internacionalização da UFC. Considerando o seu contexto interno e externo no âmbito da internacionalização universitária, bem como seus significativos esforços de se internacionalizar.
<b>b) procedimentos de campo</b>	O estudo de campo variou de acordo com o estudo realizado; no entanto, esta pesquisa seguiu alguns princípios básicos como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obter acesso à organização e aos entrevistados;</li> <li>• Possuir recursos e materiais necessários e suficientes tais como: computador, impressora, gravador, papel, <i>internet</i>, <i>softwares</i>...;</li> <li>• Estabelecer agenda e cronograma de atividades.</li> </ul>
<b>c) questões de estudo</b>	As questões desenvolvidas para esta pesquisa foram apresentadas no Apêndice B. Segundo Yin (2005), essas questões devem ter as seguintes características: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Devem ser feitas ao pesquisador, não aos respondentes, pois funcionam como lembretes sobre quais informações coletar e os motivos pelos quais devem ser coletadas; e,</li> <li>• Para cada questão deve haver uma relação de fontes que poderão fornecer as evidências procuradas.</li> </ul>
<b>d) guia para o relatório do estudo de caso.</b>	Esta pesquisa seguiu as orientações de Yin (2005) para elaboração do relatório do estudo de caso: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tema e problema estudado (introdução);</li> <li>• Fundamentações teóricas (revisão da literatura relevante sobre o tema estudado);</li> <li>• Fundamentação metodológica;</li> <li>• Apresentação dos dados coletados;</li> <li>• Análise das descobertas; e,</li> <li>• Conclusões e limitações do estudo.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Yin (2005).

O estudo de caso para este trabalho contemplou o projeto de pesquisa de campo, definição das fontes de dados e evidências, análise de documentos e registros em arquivo, entrevistas semiestruturadas, artefatos físicos, além das recomendações de Yin (2005) acerca do projeto e do protocolo para estudo de caso, ver Apêndice A.

### 3.3 Unidades de análise

Para Yin (2005), a unidade de análise para o tipo de pesquisa de estudo de caso pode ser compreendida como uma entidade, um indivíduo, um processo organizacional ou de múltiplos casos. Nesse estudo, a unidade de análise é a Universidade Federal do Ceará.

A Universidade Federal do Ceará (UFC) foi criada pela Lei nº 2.373, em 16 de dezembro de 1954, como uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação, e instalada em 25 de junho de 1956. De acordo com o Anuário Estatístico da UFC de 2016, o Estatuto, o Regimento Geral e o Regimento Interno regem a UFC de forma administrativa e juridicamente. A administração e coordenação das atividades universitárias são exercidas em dois níveis: Administração Superior e Administração Acadêmica.

De acordo com a UFC (2016), a instituição demonstra que se expandiu em área física, contando no ano de 2015, com um total de 341.380 m<sup>2</sup> de área construída, distribuídos em 07 *campi*, que reúnem 17 unidades acadêmicas, 02 hospitais, 17 bibliotecas e 08 refeitórios para atendimento da comunidade universitária (discentes, docentes e servidores técnico-administrativos).

Conforme UFC (2016), em relação ao número de docentes na UFC, demonstra um aumento de aproximadamente 10%, passando de 1955 para 2.152 docentes no ano de 2015 e 3.416 servidores técnico-administrativos. No período de 2013 a 2015, observou-se uma queda de 24% no número de servidores com Ensino Fundamental e de 17% no número de servidores com Ensino Médio, por outro lado, um acréscimo de 31% de servidores com Ensino Superior.

Atualmente, a UFC é composta por oito *campi*: Benfica, Pici, Porangabuçu, Sobral, Quixadá, Crateús e Russas, e um novo *campus* em implantação no interior do Ceará, em Itapajé, na região Norte do Ceará. Possui sete pró-reitorias: Pró-reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE), Pró-reitoria de Extensão (PREX), Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PRPPG), Pró-reitoria de Planejamento e Administração

(PROPLAD), Pró-reitoria de Relações Internacionais (PROINTER).

O critério de escolha da UFC baseou-se por ser uma universidade que, de acordo com UFC (2016) e UFC (2018), ao longo dos seus 67 anos tem desenvolvido esforços acerca da internacionalização da educação superior. No ano de 2017, criou uma pró-reitoria destinada às relações internacionais da instituição (a PROINTER), que lançou o plano político internacional que envolve toda a universidade, buscando, dessa forma, inserir a internacionalização no planejamento estratégico da universidade e desenvolver a consciência e o compromisso de todos.

Outro aspecto importante foi o acesso à instituição e aos entrevistados, por se tratar de uma pesquisa de curso pós-graduação ofertado pela própria universidade pesquisada, gerou uma maior acessibilidade aos gestores por intermédio da pesquisa.

### **3.4 Coleta de dados**

Esta pesquisa fez uso tanto de dados secundários quanto de dados primários. Os dados secundários foram coletados a partir de pesquisas bibliográficas (livros, teses, dissertações e artigos) e documentais (Anuários Estatísticos da UFC de 2009 a 2016, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFC de 2013-2017 e 2018-2022, Plano de Internacionalização (PIN) da UFC 2017, estatutos, documentos administrativos, dados provenientes de levantamentos na CAPES, *rankings* nacionais e internacionais, indicadores, modelos de internacionalização, Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014).

Os dados primários foram coletados na Universidade Federal do Ceará, a partir de um único roteiro de entrevista semiestruturada aplicada ao reitor, ao vice-reitor, aos pró-reitores (das pró-reitorias de graduação, pós-graduação e relações internacionais), aos diretores de centros entre agosto e novembro de 2017.

A escolha dos entrevistados foi pautada dentre aqueles com maior participação na área de internacionalização na UFC e, a princípio, foram elencados: reitor, vice-reitor, pró-reitor da PROGRAD, pró-reitor da PRPPG, pró-reitor da PROINTER, coordenador da mobilidade – PROINTER, diretores do CC e CT e coordenadores de curso de pós-graduação Capes 7.

A proposta do conjunto de entrevistas não era fixa, pois poderia variar de acordo com a disponibilidade dos entrevistados e a possibilidade de entrevistar novos e significativos participantes. Durante esta pesquisa de campo, não foi possível entrevistar o pró-reitor da PROINTER nem os coordenadores de curso CAPES 7; entretanto, foram

incluídas duas entrevistas não previstas no planejamento desta pesquisa, as entrevistas com as diretoras da FFOE e do CH, por indicação de outros entrevistados.

As entrevistas foram gravadas, cada qual com uma média de 30min de duração. Após, as entrevistas foram transcritas e sistematizadas através do *software* Atlas/Ti.

### **3.5 Instrumento de coleta de dados**

Nesta pesquisa, foi utilizado um roteiro de entrevistas semiestruturadas que foi aplicado pessoalmente e gravado por meio de gravador. De acordo com Gray (2012), as entrevistas semiestruturadas são aquelas que mesclam perguntas padronizadas com ponderações sobre a temática em questão.

Acrescenta Gil (2002) que as entrevistas semiestruturadas são aquelas que combinam perguntas de forma a permitir que os participantes discorram e verbalizem sobre seus pensamentos e reflexões acerca do fenômeno estudado. O roteiro de entrevista semiestruturada adotada nesta pesquisa é baseado nos roteiros de Miura (2006) e de Batista (2009), que por sua vez tiveram base teórica de Knight (1994), ver Apêndice B.

O Quadro 26 traz uma síntese do roteiro de entrevista semiestruturada relacionada à questão da pesquisa, objetivo geral, partes da pesquisa e quantidades de questões, objetivos específicos e referencial teórico e seus respectivos autores.

Quadro 26: Síntese do roteiro de entrevista semiestruturada baseada nos roteiros de Miura (2006) e Batista (2009).

QUESTÃO DA PESQUISA	OBJETIVO GERAL	PARTES DA PESQUISA	SUJEITOS			
			OBJETIVOS ESPECÍFICOS	REFERENCIAL TEÓRICO/AUTORES	QUESTÕES DO ROTEIRO DE ENTREVISTA	
Como ocorre o processo de internacionalização da educação superior na Universidade Federal do Ceará?	Analisar o processo de internacionalização da educação superior na Universidade Federal do Ceará a luz do Modelo de Knight (1994).	Parte 1 Contexto, Consciência e Comprometimento.	Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores (das Pró-Reitorias de Graduação, Pós-Graduação e Relações Internacionais), Diretores de Centros e Coordenadores de Programas de Pós-Graduação com nota 7 na Capes.	1. Descrever o <b>contexto</b> , a <b>consciência</b> e o <b>comprometimento</b> da internacionalização universitária na UFC.	Knight (1994); Schwartzman (2003); Knight (2004); Miura (2006); Batista (2009); Green (2012); Christino (2013); Jones (2013); Muller (2013).	1-5
		Parte 2 Planejamento, Operacionalização e Implementação.		2. Identificar as principais <b>políticas, objetivos e estratégias</b> de internacionalização da educação superior, bem como as ações estratégicas de <b>operacionalização e de implementação</b> na UFC.	Knight (1994); Knight (2004); Miura (2006); Batista (2009); Christino (2013); Muller (2013).	06-09
		Parte 3 Revisão, Reforço, Efeito de Integração.		3. Analisar as ações institucionais de <b>revisão</b> referentes ao processo de internacionalização universitária, assim como seu <b>reforço e efeitos de integração</b> para manter o compromisso da comunidade com a internacionalização universitária.	Knight (1994); Miura (2006); Batista (2009); Christino (2013); Muller (2013).	10-13

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

### 3.6 Sujeitos da Pesquisa

A princípio foram elencados os seguintes sujeitos da pesquisa: o Reitor, o Vice-reitor e os pró-reitores (Pró-reitor de Graduação, Pró-reitor de Pesquisa e Pós-Graduação, Pró-reitor de Relações Internacionais), os diretores de centros e os coordenadores de programas de pós-graduação com nota 7 na Capes, todos da Universidade Federal do Ceará.

No entanto, a proposta do conjunto de entrevistas variou de acordo com a disponibilidade dos entrevistados e a possibilidade de entrevistar novos e significativos participantes, visto que o rol de entrevistados não era imutável. Durante esta pesquisa de campo, não foi possível entrevistar o pró-reitor da PROINTER nem os coordenadores de curso CAPES 7; contudo, foram incluídas duas entrevistas não previstas no

planejamento desta pesquisa, as entrevistas com diretoras da FFOE e do CH, por indicação de outros entrevistados, o Quadro 27 ilustra a participação dos professores na pesquisa.

Quadro 27: Entrevistas com professores/gestores da Universidade Federal do Ceará (UFC).

Identificação do entrevistado	Cargo na UFC	Data da Entrevista	Tempo de entrevista
Entrevistado*	Reitor	12/09/2017	35 min
Entrevistado*	Vice-reitor	22/09/2017	32 min
Entrevistado*	Pró-Reitor da PROGRAD	14/11/2017	58min
Entrevistado*	Pró-Reitor da PRPPG	13/11/2017	55 min
Entrevistado*	Coordenador da Mobilidade - PROINTER	19/09/2017	47 min
Entrevistado*	Diretor do CT	22/09/2017	1h05min
Entrevistado*	Diretor do CC	02/10/2017	33min
Entrevistada*	Diretora da FFOE	18/09/2017	37min
Entrevistada*	Diretora do CH	16/11/2017	43min

\*Foi designado uma letra do alfabeto aleatoriamente para cada participante da entrevista na análise desta pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora, (2017).

### 3.7 Análise de dados

Quanto à forma de trabalhar os dados, Vergara (2012) apresenta três técnicas que foram adotadas nesta pesquisa: análise de conteúdo, análise documental e análise bibliográfica; acrescentam mais uma: a análise descritiva dos dados.

A primeira fase de análise de dados deste estudo é composta pelas análises documental (anuários estatísticos, ofícios, portarias, plano de desenvolvimento institucional, *rankings*, indicadores, modelos de internacionalização, planos de desenvolvimento institucional da UFC, plano de internacionalização, relatórios de gestão), bibliográfica (livros, teses, dissertações e artigos) e análise descritiva de dados quantitativos extraídos, por exemplo, de anuários estatísticos.

Após a análise bibliográfica, documental e descritiva de dados secundários, deu-se prosseguimento à análise de dados primários com base na análise de conteúdo. Os dados primários foram coletados a partir de um roteiro de entrevista semiestruturada, aplicada a nove participantes e foram analisados por meio da técnica análise de conteúdo e uso do *software* Atlas/TI.

A análise de conteúdo, segundo Bardin (p. 42, 2008), é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.” A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não).

Para Bauer (2002), a análise de conteúdo tem dois objetivos básicos: a)



refletir sobre a natureza tríplice da mediação simbólica (esta representação remete a uma fonte e faz apelo ao público), b) reconstruir indicadores e cosmovisões, valores, atitudes, opiniões, preconceitos e estereótipos e compará-los entre comunidades.

O procedimento de análise de conteúdo, após a coleta de dados mediante entrevistas semiestruturadas que foram gravadas e, após, transcritas, seguiu os seguintes passos de acordo com Bauer (2002):

#### **a) Formatação dos dados textuais**

Após a realização das entrevistas semiestruturadas, as informações foram transcritas e formatadas para que pudessem ser comparadas e analisadas.

#### **b) Codificação dos dados com códigos específicos**

A codificação caracteriza-se pela ação do pesquisador de identificar, especificar, categorizar e descrever o fenômeno investigado. De acordo com Bardin (2008), para utilizar o método análise de conteúdo, faz-se necessária a criação de categorias referidas ao objeto da pesquisa. Segundo Vergara (2012), categorizar significa isolar elementos para em seguida, agrupá-los. Bardin (2008, p.117,) define categoria como “rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos”.

A Categorização desta pesquisa deu-se a partir da relação lógica entre a questão da pesquisa, os objetivos geral e específicos, fundamentação teórica e roteiro de entrevista semiestruturada. Para identificar as categorias e as subcategorias, além da citada relação lógica, definiu-se as unidades de registro que são as etapas do Círculo de internacionalização de Knight (1994) – versão modificada como categoria e as palavras-chave de cada etapa ou categoria como unidades de contexto ou subunidades correspondentes.

As unidades de registro ou categoria são palavras que contribuem para categorização, já as unidades de contexto são palavras, parágrafos, frases ou segmentos das mensagens usadas como unidades de compreensão para identificar os termos que foram estabelecidas como unidades de registro. O Quadro 28 expõe a síntese da relação das categorias e subcategorias da análise de conteúdo com questão da pesquisa, os objetivos geral e específicos, fundamentação teórica e roteiro de entrevista semiestruturada.

Quadro 28 – Síntese da relação das categorias e subcategorias da análise de conteúdo com questão da pesquisa, os objetivos geral e específicos, fundamentação teórica e roteiro de entrevista semiestruturada.

Questão da pesquisa	Objetivo Geral	Entrevista semiestruturada	Categorias	Subcategorias	Unidades de contexto	Objetivos específicos	Referencial Teórico	
Como ocorre o processo de internacionalização da educação superior na Universidade Federal do Ceará?.	Analisar o processo de internacionalização do ensino superior na Universidade Federal do Ceará a luz do Modelo de Knight (1994).	Parte 1 – Análise, Consciência e Comprometimento	Análise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internacionalização;</li> <li>• Ensino Superior;</li> <li>• Interno;</li> <li>• Externo;</li> <li>• Razões;</li> <li>• Estímulos;</li> <li>• Obstáculos</li> <li>• Resistência;</li> <li>• Benefícios.</li> </ul>	Ver Anexo C	1. Descrever o contexto, a consciência e o comprometimento da internacionalização universitária na UFC.	Knight (1994); Schwartzman (2003); Knight (2004); Miura (2006); Batista (2009); Green (2012); Christino (2013) Jones (2013).	
			Consciência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importância</li> <li>• Aspectos positivos</li> <li>• Aspectos negativos</li> </ul>				
			Comprometimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometimento</li> <li>• Ações colaborativas</li> </ul>				
		Parte 2 – Planejamento, Operacionalização e Implementação	Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo</li> <li>• Estratégia</li> <li>• Políticas de internacionalização</li> <li>• Ações</li> <li>• Mobilidade</li> </ul>		3. Identificar as principais políticas, objetivos e estratégias de internacionalização da educação superior, bem como as ações estratégicas de operacionalização e de implementação na UFC.		Knight (1994); Knight (2004); Miura (2006); Batista (2009); Maximiano (2011); Christino (2013).
			Operacionalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operacionalização de estratégias</li> </ul>				
			Implementação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégias de Implementação</li> </ul>				
		Parte 3 – Revisão, Reforço, Efeito de Integração	Revisão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação;</li> <li>• Revisão</li> <li>• Monitoramento</li> <li>• Continuidade</li> </ul>		3. Analisar as ações institucionais de revisão referentes ao processo de internacionalização universitária, assim como seu reforço e efeitos de integração para manter o compromisso da comunidade com a internacionalização universitária.		Knight (1994); Miura (2006); Batista (2009); Christino (2013) Muller (2013).
			Reforço	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivo</li> <li>• Reconhecimento</li> <li>• Participação da comunidade acadêmica</li> </ul>				
			Efeito de Integração	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto nas funções integral e integrada</li> </ul>				

Fonte: Elaborada pela autora, (2017).

### c) Elaboração de *coding frames*

Segundo Bauer (2002), a elaboração de *coding frames* é o momento em que o pesquisador seleciona as partes dos dados textuais que se assemelham acerca de um determinado aspecto e analisa as diversas partes e suas interconexões, a partir dessas ligações constrói um quadro que é denominado *coding frame*.

### d) *Software* de análise de conteúdo

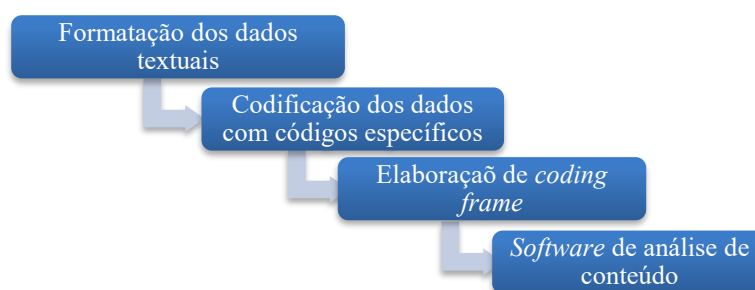
Conforme Bauer (2002), o *software* de análise de conteúdo é recomendado devido às facilidades para armazenar informações, dados e comentários, por possuir propriedades para ligar palavras entre si, dispor de uso de variáveis e de filtros, além de facilidades de representar segmentos de texto e atributos quantitativos do banco de dados.

O referido *software* auxilia o pesquisador na análise interpretativa dos dados mediante a organização, padronização e tratamento sistemático dos dados, no entanto,

Miura (2016, p. 124) disserta que o Atlas/ti “não substitui o ser humano na análise interpretativa dos dados, sua utilização facilita o processo”, logo cabe ressaltar que o *software* Atlas/TI foi utilizado na presente pesquisa, exclusivamente, como um instrumento de auxílio à análise de conteúdo, isto é, à interpretação dos dados.

Dessa forma, decisões acerca da triagem das passagens de texto, da relação entre variáveis, da formação de grupos de palavras, entre outras, foram realizadas pela pesquisadora. A Figura 12 sintetiza as quatro etapas da análise de conteúdo conforme Bauer (2002).

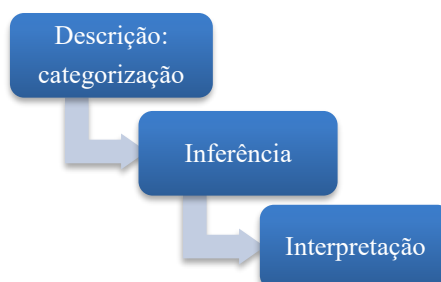
Figura 12: As quatro etapas da análise de conteúdo conforme Bauer (2002).



Fonte: Adaptado de Bauer (2002).

Após executada a formatação dos dados textuais, a descrição/categorização, a elaboração do *coding frame*, foi feita a análise dos dados (análise de conteúdo) por meio do processo de inferência e interpretação dos dados, ver Apêndice C e D. De acordo com Bardin (2008), as deduções lógicas ou inferências que foram extraídas a partir das categorias e subcategorias foram responsáveis pela identificação de informações contidas no conteúdo das mensagens. A Figura 13 demonstra as etapas da análise de conteúdo segundo Bardin (2008).

Figura 13: Etapas da análise de conteúdo segundo Bardin (2008).



Fonte: Adaptado de Bardin (2008).

Em suma, a análise compreendeu a parte empírica alinhada ao referencial teórico com o objetivo de responder o problema da pesquisa, além de cumprir com os objetivos geral e específicos e analisar, confirmando ou refutando, os pressupostos teóricos deste estudo. A estratégia de análise empregada correspondeu às proposições teóricas decursivas da fundamentação teórica, bem como a metodologia adotada e os procedimentos técnicos. Tanto as comprovações das coletas dos dados secundários quanto dos dados primários seguem na forma organizada em blocos, correspondendo em parte 1 – contexto, consciência e comprometimento; parte 2 – planejamento, operacionalização e implementação; e, parte 3 – revisão, reforço, efeito de integração. As três partes juntas somam as nove etapas do Círculo de internacionalização de Knight (1994) – versão modificada.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

*“No hay que confundir el hecho de tener actividades internacionales con el de contar con una verdadera política de internacionalización”  
(Gacel-Avila, 2000)*

Esta seção pretende apresentar a análise da coleta de dados secundários e primários desta pesquisa. A primeira parte da análise está dividida em três partes cada qual contemplando três dimensões que compreendem: a) análise do contexto, consciência e comprometimento; b) planejamento, operacionalização e implementação; e, c) revisão, reforço e efeito de integração.

### 4.1 O processo de internacionalização da UFC nas dimensões: análise do contexto, consciência e comprometimento.

Essa primeira fase da análise corresponde às primeiras três dimensões do Círculo de Internacionalização de Knight (1994), são elas: contexto, consciência e comprometimento. Serão inseridos nessa análise os contextos externo e interno, a abordagem, a política de internacionalização e os pontos positivos e negativos do processo de internacionalização; e, na sequência, a consciência e o compromisso.

#### 4.1.1 Dimensão análise de contexto

A primeira pergunta feita aos participantes da pesquisa de campo foi: “O que o (a) senhor (a) entende por internacionalização do ensino superior?”. Os entrevistados definiram a internacionalização de IES como uma necessidade, um processo inevitável, algo que é inerente ao ensino, à pesquisa e à extensão, como um movimento mundial e complexo que abrange diversos indicadores:

a) Para o entrevistado “D”, a internacionalização é um movimento mundial:

Muito tem se falado nesse termo da internacionalização, não é um movimento brasileiro, é um movimento mundial. De alguma forma ele é também uma consequência. Quando a gente fala de internacionalização, de fato, a gente está se referindo que as atividades fins da universidade (pesquisa, extensão e pesquisa) todas elas têm consonância com o que está acontecendo no mundo e nessa concepção a universidade sempre foi um espaço internacional e talvez seja uma das poucas instituições onde é muito fácil pessoas de diferentes culturas transitarem. A internacionalização também implica em você ter um ambiente local que se confunde com o ambiente internacional com diversidade cultural, linguístico, sem distinção de nacionalidade, com foco na geração de conhecimento. E isso se intensifica no dia a dia com a quantidade de alunos e de professores, de técnicos também, mas mais de alunos e professores. (ENTREVISTADO D, 2017).

b) De acordo com o entrevistado “A”, internacionalização é uma necessidade:

Primeiro a internacionalização é uma necessidade, porque a gente vive num mundo globalizado; e, embora, cada vez mais as universidades estejam sendo convocadas para isso e o compromisso social delas seja com o local onde elas estão inseridas, isto é, com a região, a busca das soluções dos diversos problemas e de seus desafios não pode ser dissociada de um olhar global. Acho que isso enriquece a universidade e facilita a aprendizagem, porque a gente pode sempre aprender com as experiências de outros e de outras instituições. Então, isso também traz para a universidade um grande processo de aproximação com outros países e, principalmente, com outras universidades, com outras culturas, com organismos internacionais, com desafios internacionais. A aproximação com outras realidades nos obriga a revisitar nossos processos de formação. Até que ponto são processos de formação contemporâneos e que atendem as necessidades da sociedade e do mundo. A universidade é sempre uma obra inacabada. (ENTREVISTADO A, 2017).

c) Segundo o entrevistado “B”, a internacionalização das universidades é um processo inevitável:

A internacionalização das universidades é um processo inevitável, porque o mundo na medida em que se tornou uma aldeia global por vários processos como comerciais, turísticos, facilidades de transporte e de comunicação, bem como a *internet* que faz esse convite ao mundo globalizado, ele exige também, naturalmente, que a universidade entre nesse circuito. Para além desse circuito comum, a universidade tem um papel diferenciado em relação à internacionalização porque ela trabalha com formação, saber e produção de conhecimento. Nós sabemos que é preciso intercambiar conhecimento e saberes e a universidade pode fazer isso. (ENTREVISTADO B, 2017).

d) O entrevistado “C” percebe a internacionalização como algo inerente ao ensino, pesquisa e extensão:

Internacionalização em uma instituição universitária, é aquela instituição que compõe a sua missão e todos os seus documentos norteadores com a internacionalização, ou seja, a IES faz da internacionalização algo inerente ao ensino, pesquisa e extensão, bem como todas as outras políticas. (ENTREVISTADO C, 2017).

e) Para entrevistado “H”, a internacionalização é um conceito complexo que abrange indicadores:

Eu acho um conceito complexo que eu não sei te dizer bem o que é que é. Talvez eu saiba falar mais sobre indicadores que levem a gente a pensar nos níveis diferentes de internacionalização, que aí vem a posição da universidade nos *rankings*, quantidade de alunos estrangeiros, número de publicações internacionais, professores estrangeiros aqui, intercâmbios. (ENTREVISTADA H, 2017).

A visão dos participantes acerca da internacionalização da educação superior comunga com as definições de Pedrozo *et al.* (2008), Morosini *et al.* (2006) e de Knight (2003), uma vez que os autores definem a internacionalização como um

processo global, necessário, que abrange os setores nacional, regional e institucional perpassando pelo ensino, pesquisa e extensão.

Em relação ao contexto externo à UFC, foi feita a seguinte indagação aos entrevistados: “Como o (a) senhor (a) analisa a questão da internacionalização das IES brasileiras?”. Os entrevistados apontaram os seguintes pontos:

a) O entrevistado “B” percebe o processo de internacionalização como restrito a poucas instituições:

Eu vejo que as universidades estaduais paulistas, as PUCs que são privadas e as universidades federais, principalmente, aquelas que já acordaram pra isso, por exemplo, as do Sul e Sudeste, a UNB no Centro-Oeste, no Nordeste a UFPE e a UFBA. Essas universidades já possuem uma história de internacionalização já sendo contada. Então, no Brasil, esse processo ainda está restrito a poucas instituições. Por quê? Pra você fazer internacionalização não basta você apenas querer. Uma IES privada que tem dinheiro, não faz internacionalização porque quer, é necessário ter programas de pós-graduação e pesquisadores que tornem possível esse processo. Então não é só custeio ou fomento. É necessária competência técnica para se estabelecer parcerias. (ENTREVISTADO B, 2017).

b) Para o entrevistado “D”, o nível de internacionalização nas universidades brasileiras é muito baixo:

Capes fez um diagnóstico das universidades brasileiras acerca da internacionalização. Deixa eu ver o nome do documento. O nome do documento é “Internacionalização na Universidade Brasileira: resultados do questionário aplicado pela Capes.” Esse documento constatou que o nível de internacionalização nas universidades brasileiras é muito baixo e precisa ser melhorado. (ENTREVISTADO D, 2017).

c) Conforme o entrevistado “C”, a internacionalização ainda está em sua fase inicial, no entanto existem ilhas de excelência nas IES:

As universidades, de uma forma geral, ainda estão no início da internacionalização, mas dentro delas existem ilhas de excelência. Onde você encontra isso? Principalmente, nos departamentos e nas unidades onde a gente tem uma pós-graduação e pesquisa de boa qualidade como Capes 6 e 7. Por que você só consegue alcançar esses níveis 6 e 7 da Capes se você tiver pesquisa forte, se tiver um nível de inserção internacional com grupos de pesquisadores. (ENTREVISTADO C, 2017).

d) Para a entrevistada “H”, as IES brasileiras estão aquém do potencial que possuem:

Acho que nós estamos muito atrás do potencial que temos. Porque se começou agora a ter este tipo de visão ou a ser fomentado de uma forma mais intensa com políticas públicas. (ENTREVISTADA H, 2017).

Os entrevistados percebem que IES brasileiras estão aquém do potencial que possuem para a internacionalização universitária, logo ainda há muitas instituições com

baixo nível de internacionalização, entretanto há existência de ilhas de excelência nas IES. As respostas dos entrevistados do presente estudo vão ao encontro dos resultados da pesquisa da CAPES (2017) sobre a internacionalização nas universidades brasileiras, em que esta pesquisa evidencia que o processo de internacionalização nas instituições brasileiras não é mais incipiente; no entanto, é necessário ações para melhorar esse processo e torná-lo mais eficiente e eficaz.

Sobre o contexto interno, foi feita a seguinte pergunta aos entrevistados: “Como o (a) senhor(a) analisa a questão da internacionalização da UFC?”. A partir desse questionamento, a pesquisa evidenciou os pontos mais relevantes no discurso de duas entrevistadas para a internacionalização da UFC:

Acho que a pesquisa tenha um peso maior, ou talvez na pesquisa tenhamos conseguido alcançar os melhores índices. Na nossa experiência no ensino, na graduação, limita-se a receber alunos ou a enviar algum aluno para outras universidades estrangeiras. (ENTREVISTADA H, 2017).

Acho que a UFC está crescendo e o Plano de Internacionalização da UFC demonstra que a universidade está conectada com o mundo e está caminhando junto com as transformações sociais. (ENTREVISTADA I, 2017).

No tocante ao contexto interno da UFC, a entrevistada “H” destaca as ações de mobilidade como algo trivial, enquanto a entrevistada “I” ressalta o Plano de Internacionalização da UFC como ação que poderá expandir a internacionalização da UFC.

A internacionalização da UFC cresceu e ganhou novos contornos, fato que pode ser observado com a própria evolução da Coordenadoria de Assuntos Internacionais em Pró-reitoria de Relações Internacionais (PROINTER), com a criação do Plano de Internacionalização da UFC e do Comitê de Internacionalização. Essas três ações juntas oficializaram a internacionalização na UFC.

Com base nos estudos de Knight (2004), o percurso do processo de internacionalização da UFC permitiu a instituição o amadurecimento e a transição, de acordo com Knight (2004), da abordagem “nacional *ad hoc*” (responsiva às demandas, mas sem ou com baixo planejamento estratégico) para a abordagem “nacional estratégica” (em que a internacionalização de ensino superior é considerada o elemento chave da estratégia nacional para alcançar os objetivos e as prioridades domésticas e internacionais de um país).

E da abordagem “institucional atividade” (em que internacionalização é descrita e baseada em termos das atividades tais como estudo no exterior, programas



acadêmicos, dentre outras) para a abordagem “institucional processual” (em que a internacionalização é considerada um processo quando a dimensão internacional é integrada nos três eixos de atuação da universidade: ensino, pesquisa e extensão).

A ação da UFC em transformar a Coordenadoria de Assuntos Internacionais (CAI) em Pró-reitoria de Relações Internacionais (PROINTER), em 2017, demonstrou maior inserção da internacionalização no Plano de Desenvolvimento Institucional da UFC 2018-2022, ensejando a contemporaneidade da instituição ao lado de outras políticas de inovação e governança, bem como o alinhamento com as políticas nacionais com a Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, que dispõe sobre o Plano Nacional de Educação que inclui a internacionalização universitária em seu certame.

A criação da Pró-Reitoria de Relações Internacionais (PROINTER), com a missão de levar adiante o projeto de internacionalização no mundo acadêmico, na pesquisa, no ensino e no institucional, acarretou a concepção do Plano de Internacionalização da Universidade Federal do Ceará (PIN), que foi aprovado pela Resolução Nº 45/CONSUNI, de 11 de setembro de 2017, e também está direcionado nos eixos ensino, pesquisa e extensão da UFC bem como dividido em objetivos gerais e específicos, estrutura, governança e indicadores.

Além do plano político de internacionalização foi estabelecido o Comitê de Internacionalização (COMINTER). O COMINTER órgão colegiado com a missão específica de assessorar a Reitoria e a Pró-Reitoria de Relações Internacionais (PROINTER), no acompanhamento e aprimoramento da política e da gestão institucionais de internacionalização da Universidade Federal do Ceará e dá outras providências. As criações da PROINTER, do Plano de Internacionalização da Universidade Federal do Ceará e do COMINTER ratificam que é no nível institucional em que ocorre efetivamente o processo de internacionalização, de acordo com Knight (2004).

#### ***4.1.1.1 Os pontos positivos e os negativos do processo de internacionalização.***

Em relação aos pontos positivos e negativos do processo de internacionalização, foi realizada a seguinte pergunta “Em sua opinião, quais são os principais pontos positivos e negativos da internacionalização?”. Para esta pergunta a pesquisa identificou, primeiramente, os seguintes pontos positivos: benefícios; oportunidades; e, as forças da UFC para a implantação e condução do seu processo de internacionalização.

A internacionalização universitária é vista entre os entrevistados como um processo altamente benéfico, urgente e necessário. Os principais benefícios apontados pelos entrevistados foram: melhoria da qualidade; amadurecimento científico; benefícios relacionados à pesquisa; obtenção de bolsas para estudo no exterior; alunos mais qualificados para o mercado de trabalho; construção de uma imagem internacional; parcerias para pesquisas e publicações internacionais; capacitação dos recursos humanos; conhecimento de novas culturas e línguas; melhoria na pontuação de *rankings*; aumento de parcerias e acordos internacionais; desenvolvimento econômico.

A internacionalização é um desafio muito grande. É, por exemplo, a gente tentar promover a adoção de línguas estrangeiras principalmente o inglês. Outra é tentar começar a ofertar disciplinas em inglês, tanto pra atrair estudantes estrangeiros quanto pra preparar melhor nossos estudantes. Precisamos maximizar as Casas de Cultura. Precisamos acolher melhor os estudantes e professores estrangeiros. Existe um Programa muito interessante na FEAAC que é um Programa de Apoio ao Intercambista (PAI) que nós queremos adotar na PROINTER e universalizar para todos os campi. Quero destacar que, no Brasil, são poucas as IES federais com pró-reitorias de assuntos internacionais. A criação da PROINTER mostra a valorização que a universidade está dando inovação tecnológica (ENTREVISTADO A, 2017).

Os benefícios são muito maiores do que riscos, obstáculos e resistências. Por quê? Pela própria missão da instituição universitária no ensino superior. Se a gente compreende que a instituição tem como missão formar pessoas e produzir conhecimento, essas duas variáveis que são centrais para uma IES; hoje, elas estão atreladas fortemente às parcerias que não são apenas nacionais, mas internacionais. E o que é internacionalização? É a participação na comunidade internacional. (ENTREVISTADO B, 2017).

Colocar a universidade como uma das instituições que se destacam nacionalmente e também entre as universidades latino-americanas. Isso fará que se crie aquele círculo virtuoso, uma vez que a universidade tem destaque, ela receberá mais investimento e atenção. Aquelas que conseguirem sair na frente vão conseguir benefício mais rápido. E Fortaleza ainda está tendo a sorte de ter infraestrutura, voos saindo daqui pra Europa ou pros Estados Unidos, tudo isso facilita, porque quando o pesquisador avalia o local pra onde ele vai, ele leva em consideração isso. (ENTREVISTADO C, 2017).

Os benefícios são inúmeros, para além do desenvolvimento econômico. A ciência se beneficia a cada momento com o intercâmbio internacional, não teria ciência como ela existe agora sem a colaboração internacional e isso já vem há mais de 500 anos. Os alunos terão muito mais oportunidades no trabalho ou em qualquer lugar que ele queira, além de aproveitar melhor seus conhecimentos e informações. (ENTREVISTADO E).

A troca de experiência, o melhoramento dos *rankings* universitários, a partir do momento que a gente aparece mais, é mais conhecido e é melhor avaliado. Isso ajuda nas parcerias e no fomento. (ENTREVISTADA H, 2017).

Percebe-se que os benefícios são resultados almejados pelas universidades oriundas das razões que as motivam a se internacionalizarem, podem ser vistas também como resultados positivos da dimensão planejamento.

No que diz respeito às oportunidades trazidas pela internacionalização, os principais aspectos evidenciados foram: a melhoria da qualidade da educação superior, a melhoria do *marketing* e da imagem internacional da universidade, melhoria da pontuação nos *rankings* e das oportunidades de intercâmbio entre cultura e tecnologias.

A melhoria da qualidade acadêmica dos nossos alunos. Por exemplo, a UFC, na época do programa Ciências sem Fronteiras, enviou mais de 1.700 alunos para exterior, esse fato já trouxe pra universidade a visão de uma cultura diferente e um aluno mais bem preparado para vida e para o mercado de trabalho. Quando se alcança os níveis 6 e 7 da CAPES, que são níveis internacionais, há a oportunidade de receber financiamentos, formar parcerias internacionais, recebimento de professores e alunos estrangeiros, oportunidade dos nossos professores e, principalmente, os alunos de pós viajarem para o exterior. (ENTREVISTADO C, 2017).

A oportunidade de trazer para a universidade novos conhecimentos e novas técnicas. (ENTREVISTADA H, 2017).

No que tange o processo de internacionalização e suas forças, os entrevistados destacaram: o Plano de Internacionalização da UFC (2017) e o estabelecimento do Comitê de Internacionalização (COMINTER). Essas duas ações foram apontadas como importantes medidas para fortalecer a internacionalização da instituição. Dentre as principais forças apontadas são: apoio e envolvimento da alta administração, a criação da PROINTER (2017), a criação e aprovação do Plano de Política Internacional; a criação do COMINTER (2017); inserção da internacionalização no planejamento estratégico da UFC.

Quero destacar que no Brasil são poucas as IES federais com pró-reitorias de assuntos internacionais. A criação da PROINTER mostra a valorização que universidade está dando à inovação e à tecnologia. (ENTREVISTADO A, 2017).

Algumas instituições como a UFC partiram na frente no processo de internacionalização. A criação de uma pró-reitoria de relações internacionais e a criação da política de internacionalização deram um caráter formal a esse processo, além de formalizarem nos documentos oficiais da universidade a importância e a necessidade da internacionalização na UFC. A percepção da comunidade (professores, técnicos e estudantes de graduação e pós) que a internacionalização é uma oportunidade que vai fortalecer não apenas o indivíduo, mas também a posição institucional da UFC. As universidades que partirem na frente terão reconhecimento mais rápido. (ENTREVISTADO C, 2017).

Por sua vez, os entrevistados também evidenciaram pontos negativos ou limitações desse processo, são eles: entraves, riscos, resistências e fraquezas em relação à internacionalização da UFC.

Os principais entraves da internacionalização da UFC elencados pelos entrevistados foram: a aprendizagem de línguas estrangeiras; mudanças culturais; financiamento; falta de qualificação, de experiência, de esforço e de inovação; e, o sistema de acesso aos cursos de graduação no Brasil que não atraem estudantes estrangeiros.

As línguas estrangeiras são um grande obstáculo para o Brasil. O Brasil é um país de tamanho continental que fala português de ponta a ponta. Que não tem muito apelo para falar outra língua. (ENTREVISTADO B, 2017).

Mudança de cultura e falta de financiamento. Não se internacionaliza sem financiamento, por exemplo, criou-se a Pró-reitoria de Relações Internacionais, mas para ela funcionar é necessário infraestrutura. Por outro lado, também não podemos esperar que uma pró-reitoria faça tudo. Deve-se refletir de que forma as unidades acadêmicas vão contribuir com a internacionalização. (ENTREVISTADO C, 2017).

Na graduação, exceto quando você faz algum tipo de convênio, há um mecanismo que é muito difícil de atrair estudantes estrangeiros por causa do ENEM, então há algumas barreiras do processo. Outro entrave para a Graduação é a validação dos créditos quando o aluno passa um tempo estudando fora, quando retorna encontra dificuldades para validar os créditos de disciplinas estudadas fora. Na pós-graduação, é mais fácil porque se pode abrir editais para estrangeiros e para brasileiros, sem problemas jurídicos, visto que os programas *strictu sensu* têm mais autonomia e liberdade acadêmica. Essa flexibilidade da pós-graduação facilita principalmente a pesquisa. A extensão, no contexto, não fica clara que tipo de internacionalização pode ser feita, porque de alguma forma o que limita isso é como viabilizar essas ações, por exemplo, talvez os estágios internacionais seja uma saída pra extensão. Imagina, por exemplo, uma atividade de extensão na área de saúde que possa ser levada pra Cabo Verde ou Angola, como será feito isso? Com qual investimento? A forma de ingresso de professores na universidade, por concursos, também não é atrativa para um nível internacional. Quando você entra, entra-se no nível mais baixo da carreira. Por exemplo, se há um professor com uma carreira brilhante internacional com uma estrada de 20 anos, se ele fizer concurso pra ser professor ele entrará como professor auxiliar, igual a alguém que vai começar ainda a carreira. (ENTREVISTADO D, 2017).

A falta de inovação, a falta de uma troca de visão de mundo, o pouco esforço das pessoas que não querem fazê-lo para internacionalizar, falta de experiência, baixa qualificação ou falta de línguas estrangeiras, por exemplo, às vezes, como entrar em contato com um pesquisador na França com um francês ruim? É sempre mais fácil fazer internacionalização quando se tem experiência com outros países, porque algumas pessoas sem essas experiências podem se sentirem inseguras ou acanhadas. Mas no momento, o grande obstáculo é o dinheiro, que já é pouco e com a crise financeira do país, torna-se ainda mais reduzido. (ENTREVISTADO E, 2017).

O próprio fomento, a língua estrangeira e as barreiras consulares, por exemplo, há consulados que não existem em Fortaleza. (ENTREVISTADA H, 2017).

A burocracia dos processos. Como, por exemplo, validar créditos ou diplomas. As línguas também. (ENTREVISTADO I, 2017).

O discurso dos entrevistados quanto aos entraves da internacionalização da UFC coincidem com os estudos de Miura (2006) e Knight (2007) ao elencarem o baixo orçamento, as barreiras linguísticas e a escassez de um corpo administrativo e docente capacitado para enfrentar às demandas da internacionalização.

Com relação às fraquezas do processo de internacionalização da UFC, os entrevistados citaram: a rigidez curricular, o baixo nível de motivação ou comprometimento ou mesmo de interesse pela internacionalização, a falta de clareza sobre o conceito internacionalização de ensino superior bem como a falta de integração do internacional nas funções substantivas, fraca cultura do relacionamento internacional entre todos que compõem a universidade, a ausência de indicadores institucionais e estratégicos da internacionalização e as barreiras linguísticas.

Uma das nossas metas é começar a oferta de disciplinas em inglês, tanto pra atrair estudantes estrangeiros quanto pra preparar melhor nossos estudantes.. Precisamos acolher melhor os estudantes e professores estrangeiros. Existe um Programa muito interessante na FEAAC que é um Programa de Apoio ao Intercambista (PAI) que nós queremos adotar na PROINTER e universalizar para todos os *campi*. (ENTREVISTADO A, 2017).

Assim como as línguas estrangeiras são um grande obstáculo para o Brasil, também podem ser compreendidas como uma fraqueza no processo de internacionalização das universidades. Mas existe o Idioma sem Fronteiras que tentar melhorar o nível de conhecimento dos nossos alunos sobre línguas. E na UFC, temos as Casas de Cultura. Outra fraqueza é o pouco investimento que é feito, porque mesmo que se não tivéssemos o problema com as línguas precisaríamos de fomento para desenvolver pesquisas, entre outras coisas. (ENTREVISTADO B, 2017).

A universidade carece de fomento, de aspectos formais, de estrutura para receber e atender pessoas de países e culturas diferentes e em outros idiomas, ter dentro da universidade uma política de formação de docentes quanto de técnicos-administrativos que nos prepare para essa nova realidade. Lembro que tudo isso não é fácil de se implementar. (ENTREVISTADO C, 2017).

A falta do domínio de uma língua estrangeira, especialmente o inglês, é uma fraqueza. E agente vê isso quando precisa mandar um aluno para o exterior. O ensino fundamental e médio não preparam os alunos para serem bilíngues. (ENTREVISTADO H, 2017).

Quanto aos riscos provenientes da internacionalização da UFC, esta pesquisa evidenciou que, de uma forma geral, a internacionalização não emite muitos riscos para os entrevistados. Para eles, a internacionalização é mais benéfica e necessária que prejudicial.

Vale salientar que há riscos acerca da internacionalização como comercialização e a comoditização do ensino, o crescimento do número de diplomas internacionais falsos, a fuga de capital humano, a perda da cultura ou da identidade

nacional, a queda da qualidade do ensino superior, a homogeneização das matrizes curriculares, absorção inadequada da educação e tecnologia dos países mais desenvolvidos pelos menos desenvolvidos. Esses riscos devem ser analisados e levados em consideração na elaboração de ações e de políticas de internacionalização.

Se a gente não mantiver um ritmo bom de avanço na qualidade, uma gestão que ajude a manter o alto padrão de sapiência, a instituição pode aos poucos ser descredenciada para esse processo de internacionalização. (ENTREVISTADO B, 2017).

O risco talvez seja a universidade preparar e investir muito na internacionalização sem que a comunidade esteja sensível a esse processo. (ENTREVISTADO C, 2017).

Claramente eu não vejo nenhum risco. Mas pode ser um risco o contraste de desempenho entre o nacional e o estrangeiro e, dessa forma, criar internamente uma antipatia com quem vem de fora. Há também a não sustentabilidade do processo de internacionalização por falta de fomento. (ENTREVISTADO D, 2017).

No mundo da globalização em que tudo está mais conectado, corre-se o risco de ficar pra trás se não internacionalizar. Corre-se o risco de ser dominado econômico e tecnologicamente. A internacionalização pode ter grandes benefícios, mas também pode esmagar culturas locais. Faz-se necessário conscientizar os alunos para combater esses riscos. Em relação à falta de recursos financeiros, não é um risco da internacionalização, mas para a internacionalização. Quanto à fuga de cérebros também existe, mas é um risco indireto. Para evitar esse risco, devem-se melhorar, por exemplo, as condições de pesquisa. No entanto, essas pessoas que vão atuar fora do país servem também como ponte entre o Brasil e o exterior para pesquisas e cooperações. Às vezes, as pessoas saem por uma questão de grandes oportunidades, as pessoas não saem assim tão fácil de seus países, embora eu tenha saído do meu. O risco que se corre é muito maior não internacionalizando do que internacionalizando. (ENTREVISTADO E, 2017).

Na hora que você internacionaliza, começa a trazer mais professores ou mais estudantes, e, conseqüentemente, passa a ter um nível de desempenho muito diferenciado, pode haver uma antipatia contra os estrangeiros, por exemplo, não querer ser chefiado por estrangeiros. Pode citar também os entraves burocráticos e a lentidão dos processos. (ENTREVISTADO G, 2017).

O envio de pesquisadores, professores e estudantes ao exterior é essencial, embora haja sempre o risco do encantamento e que não voltem mais. Mas para isso, a cobrança do retorno deveria ser mais efetiva. Melhorar as políticas de retorno e deixar mais claro para que a pessoa que está indo para o exterior, ao retornar tenha que fazer isso aqui, e isso não é só passar o tempo necessário após o retorno. Você teria que publicar mais, fazer um protocolo da técnica que você vai aprender, fazer um manual. Ou seja, fazer algo mais plausível. (ENTREVISTADA H, 2017).

Acho que quando a gente se propõe a se internacionalizar, atrair estudantes e professores e pesquisadores estrangeiros, a gente corre o risco de ser avaliado pela comunidade externa. A internacionalização leva a uma maior exposição da universidade. Por exemplo, as nossas fraquezas não vão ficar mais só aqui. Outro risco, embora não seja um maior risco, é a gente voltar muito os olhos

pra fora e esquecer-se de olhar internamente. Será que estamos preparados para sermos olhados pela comunidade internacional? (ENTREVISTADA I, 2017).

Miura (2006), Knight (2007) e Schwartzman (2003) ressaltam que a internacionalização pode trazer evasão de cérebros, domínio da língua inglesa, crescimento mundial da dominação do modelo norte americano de educação superior, bem como tornar a educação prioritariamente comercial.

No que concerne às resistências, a pesquisa de campo constatou que os entrevistados não vêm resistências ao processo de internacionalização e se há resistência, ela parte de alguns grupos isolados na universidade. As principais resistências seriam a aquisição de línguas estrangeiras e as dificuldades da comunidade universitária em se interessar e em se comprometer com a internacionalização.

Uma resistência talvez a gente vá encontrar em algumas áreas que não estão preparadas para a internacionalização, e que ao encontrar um ambiente que a administração vai fomentar alguns grupos vão se sentir não preparados ainda e por esse motivo é não entrar diretamente nesse processo. (ENTREVISTADO C, 2017).

Aulas em língua estrangeira tanto é uma resistência quanto um obstáculo. Há resistência à aprendizagem de línguas estrangeiras e de alguns professores acharem que isso é imperialismo. Resistência a colegas professores estrangeiros também acontece. Questões ideológicas. (ENTREVISTADO D, 2017).

Não vejo resistências. Talvez alguns grupos ideológicos possuam, mas de uma forma geral não. Talvez, também, haja a resistência passiva das pessoas não quererem fazer esforços para a internacionalização universitária. Os professores já são ocupados e trazer algo a mais seja visto com um pouco de resistência. As mudanças também geram resistências. (ENTREVISTADO E, 2017).

A aprendizagem de um língua estrangeira pode ser uma resistência. Pode ser encarada como algo obrigatório e imperialista sim. (ENTREVISTADO G, 2017).

#### **4.1.2 Dimensão consciência**

Segundo Knight (1994), a consciência acerca da internacionalização é importante para estimular as discussões sobre a necessidade e benefícios da internacionalização para a universidade, bem como propor estratégias e levantar, inclusive, questões controversas e implicações acerca de recursos financeiros.

De acordo com a fundamentação teórica dessa pesquisa, a consciência trata da premência de todos os agentes, que compõem uma instituição de educação superior, terem ciência da importância da internacionalização e de seus impactos positivos e

negativos.

Para esta dimensão, foi feita a seguinte pergunta: “O (a) senhor (a) considera que, atualmente, a comunidade acadêmica (estudante, professores e técnicos administrativos) tem ciência dos aspectos positivos e negativos do processo de internacionalização universitária da UFC? Por quê?”. A partir desse questionamento, a pesquisa evidenciou os pontos mais relevantes no discurso dos entrevistados para a internacionalização da UFC:

a) Para o entrevistado “A”, a consciência é um elemento indispensável:

A internacionalização é um elemento indispensável pra própria maturidade e crescimento da universidade; no entanto, a comunidade universitária, ainda de uma forma geral, não possui consciência da dimensão internacional. Até mesmo porque a aprovação da política de internacionalização da universidade foi aprovada ontem no Conselho Universitário. Nós fizemos uma coisa diferente. É a primeira resolução que tem um texto longo acerca da intencionalidade da internacionalização explicando como ela vai se dar nos vários setores na pesquisa, ensino e extensão. E a comunidade vai começar a conhecer isso agora. Também foi criado o COMINTER que é o Comitê de Internacionalização com ampla representatividade. A ideia é que cada representante leve lá pra ponta tudo o que a gente estiver fazendo, informe as oportunidades e nos traga também as demandas das mais variadas unidades, sejam elas de um servidor ou estudante. (ENTREVISTADO A, 2017).

b) Consoante o entrevistado “B”, a consciência acerca da internacionalização universitária não é formada gratuitamente:

A consciência não é formada gratuitamente, eu não desperto minha consciência para alguma coisa espontaneamente. Eu desperto minha consciência quando eu sou tocado ou chamado pra isso. Quem é no Brasil que é diretamente chamado pra isso? Quem tem pós-graduação *strictu sensu* vinculado a Capes e quem tem em seu escopo um forte apelo à internacionalização. Na universidade, os cursos que têm pós-graduação possuem muito mais experiência da importância desse processo do que os que não têm pós-graduação. Então a pós-graduação tem um papel indutor da internacionalização, porque as agências que avaliam a pós-graduação colocaram o item internacionalização como indicador nas avaliações dos programas *strictu sensu*. (ENTREVISTADO B, 2017).

c) De acordo com os entrevistados “C”, “D”, “E”, “F”, “G”, “H” e “I”, a consciência possui variados níveis sobre a compreensão do processo de internacionalização das IES:

Não, ainda não tem essa consciência, até mesmo porque muitos ainda não tiveram a oportunidade de ter uma formação no exterior e de conviver com outros professores e estudantes estrangeiros. (ENTREVISTADO C, 2017).

Eu acho que há vários níveis de consciência. Aqueles que já fazem parte de um nível 6 ou 7 na Capes já têm isso claro. De uma forma geral, acredito que ainda não haja uma larga consciência sobre internacionalização. (ENTREVISTADO D, 2017).



Entre os professores muitos têm, ou, talvez, minha imagem seja um pouco distorcida porque eu tenho mais contato com professores que já possuem projetos na área de internacionalização universitária. Mas os professores que eu conheci na UFC têm sim uma consciência sobre internacionalização. Quanto aos servidores-técnicos administrativos eu não conheço tantos assim para responder. Quanto aos alunos talvez falte um pouco mais de informação. (ENTREVISTADO E, 2017).

Ainda não. A gente escuta com mais ênfase no discurso da administração superior sobre a internacionalização do que na ponta. Será que todos estão preparados para receber um aluno estrangeiro? (ENTREVISTADO F, 2017).

Vindo de onde eu venho, Física/Centro de Ciências, é difícil dizer que as pessoas não tenham consciência sobre internacionalização. Porém, quando você começa a se distanciar do meu centro e conversar com outras pessoas, você começa a perceber que muitas pessoas ainda não possuem essa consciência. Muita gente acha que internacionalização é só dar aula em inglês. Internacionalização é bem mais que isso. A internacionalização perpassa por mudanças estruturais, por questões burocráticas, questões trabalhistas e muitas outras questões. (ENTREVISTADO G, 2017).

Não. Acho que as pessoas de uma forma geral não buscam essa consciência, a não ser quem está na gestão ou aqueles que estão inseridos em um programa de pós-graduação. (ENTREVISTADA H, 2017).

Não. A comunidade universitária, em sua grande maioria, ainda não tem essa consciência. Mas acho que isso é um processo. Hoje, está mais evidente para as pessoas que a internacionalização é uma meta da universidade, mas, para a maioria das pessoas, ainda não está claro: “o que é essa internacionalização?”. (ENTREVISTADA I, 2017).

d) Conforme os entrevistados “C” e “F”, a necessidade da consciência acerca da internacionalização de IES deve ser trabalhada na universidade:

Desenvolver essa consciência é um desafio muito grande porque você precisa mudar a cultura e a postura de posicionamentos pré-concebidos que as pessoas têm em relação à internacionalização. A consciência da internacionalização na UFC não é algo fácil, mas precisa ser trabalhada. (ENTREVISTADO C, 2017).

A nossa *praxis* precisa ser revista, são pessoas com culturas diferentes, não que a gente vá mudar nossa cultura, mas algo tem que ser mudado. (ENTREVISTADO F, 2017).

Depreende-se dos pontos elencados sobre a dimensão “consciência” do processo de internacionalização da educação superior na UFC que a alta gestão da universidade tem plena ciência desse processo; no entanto, a comunidade universitária em geral (estudantes, professores e técnico-administrativos) possui variados níveis de compreensão da importância do referido processo.

A visão dos entrevistados leva à percepção de que o nível de consciência sobre a internacionalização de IES é baixo. Quando o nível de consciência é maior, é

porque existem ilhas de excelência acerca da internacionalização, oriundas de cursos de pós-graduação avaliados com notas 6 ou 7 na Capes.

Miura (2006) discorre que a consciência está relacionada à cultura de internacionalização por meio da compreensão de seus pontos positivos e negativos, bem como à percepção do observador externo aos artefatos que refletem valores centrais que estão relacionados à internacionalização como, por exemplo, aulas ministradas em língua estrangeira, intercâmbio *in e out* ou contratação de professores estrangeiros.

A UFC, embora já possua o seu Plano de Internacionalização, ainda necessita desenvolver debates, palestras, minicursos e *workshops* que abordem as motivações que têm desencadeado o processo de internacionalização, assim como os seus pontos positivos e negativos, para que, dessa forma, o projeto de internacionalização da UFC atinja o maior número de pessoas e haja o crescimento e a sedimentação do citado projeto com o apoio da comunidade acadêmica.

#### 4.1.3 Dimensão comprometimento

O compromisso, de acordo com Knight (1994), refere-se à participação de toda comunidade universitária de incluírem a dimensão internacional nas atividades de ensino, pesquisa e extensão como forma de transformar compromissos institucionais em estratégias de planejamento.

Para esta dimensão foi feita a seguinte pergunta: “O (a) senhor(a) considera que professores, estudantes e técnico-administrativos têm cooperado com o **compromisso** de transformar as atividades de ensino, de pesquisa e de extensão em ações colaborativas para o processo de internacionalização universitária? Exemplifique.” Esta pesquisa destaca os principais pontos levantados pelos entrevistados para a internacionalização da UFC:

a) Para o entrevistado “A”, o comprometimento está se constituindo junto com a formalização do processo de internacionalização na UFC:

No que se refere ao compromisso, a internacionalização na UFC é um processo que está se formalizando agora e a comunidade está recebendo muito bem, eu não esperava isso. Eu ouvi tantos elogios a essa iniciativa. A PROINTER foi bem acolhida. (ENTREVISTADO A, 2017).

b) Conforme o entrevistado “G”, o comprometimento é uma necessidade:

O compromisso é uma necessidade, principalmente se você quiser melhorar como profissional, ou o seu curso, sua unidade acadêmica e a própria universidade. O compromisso não é com a internacionalização, mas com a

qualidade e a qualidade perpassa pela internacionalização. (ENTREVISTADO G, 2017).

c) De acordo com os entrevistados “B”, “C”, “D”, “E”, “F”, “H” e “I”, o comprometimento possui variados níveis:

Em relação a toda a comunidade universitária, o compromisso ainda é incipiente, embora existam setores na universidade com alto grau de compromisso como os curso de pós-graduação com notas 6 e 7 na Capes. (ENTREVISTADO B, 2017).

Não, não acho de uma forma geral. Para ter compromisso com a internacionalização é necessário compreendê-la. A UFC não terá sucesso nesse processo, se não houver compreensão por parte das unidades acadêmicas que isso é algo que deve fazer parte de suas realidades. (ENTREVISTADO C, 2017).

Da mesma forma que a consciência, eu acho que há vários níveis de compromisso. Aqueles que já fazem parte de um nível 6 ou 7 na Capes já possuem isso muito claro. Mas de uma forma geral, acredito que ainda não. (ENTREVISTADO D, 2017).

Eu acho que está começando no nível da administração superior, mas no nível mais abaixo, ou na ponta, precise ainda ser fortalecido e tornar a internacionalização compromisso de todos, embora alguns professores já carreguem esse compromisso. (ENTREVISTADO E, 2017).

Também não, assim como a consciência. Claro que olhando a universidade como um todo. (ENTREVISTADO F, 2017).

Não. Assim como a consciência, eu acho que as pessoas, de uma forma geral, não buscam esse compromisso, principalmente se você não for da gestão ou de algum programa de pós-graduação. (ENTREVISTADA H, 2017).

Não. Mas, por exemplo, como os professores poderiam se comprometer com a internacionalização? (ENTREVISTADA I, 2017).

A pesquisa evidenciou no discurso dos entrevistados que alguns professores, setores e áreas de estudo possuem o compromisso já consolidado, especialmente na pós-graduação, naquelas áreas avaliadas pela Capes com níveis 6 e 7. Outros entrevistados acham que o processo de internacionalização ainda está no início e que o Plano de Internacionalização da UFC, lançado em 2017, simboliza, sobretudo, o compromisso da alta administração.

Todavia, o compromisso, assim como a consciência, possui níveis de comprometimento para com a importância do referido processo que variam de baixo a alto, que chega a ser percebida pelos entrevistados “C”, “F”, “H” e “I” como não existente na universidade de uma forma geral. Essa visão dos entrevistados leva à percepção de que o nível de comprometimento é baixo.

Assim como na dimensão consciência, apresentada anteriormente, quando há um alto grau de comprometimento, é porque existem ilhas de excelência acerca da internacionalização provenientes de cursos de *strictu sensu* avaliados com notas 6 ou 7 na Capes.

Conforme Knight (1994), o compromisso da alta administração é essencial, assim como dos professores, dos estudantes e dos técnico-administrativos para o alcance da internacionalização. O compromisso pode ser expresso por meio de diferentes caminhos concretos como, por exemplo, o investimento financeiro; e, o simbólico por meio do reconhecimento.

Vale destacar que esse compromisso deve ser levado a todos que constituem a universidade para que possa ser efetivo. Como exemplo de comprometimento para com a internacionalização de IES, foram apontados dois pontos principais pelos entrevistados:

a) Segundo o entrevistado “I”, o comprometimento é algo advindo da iniciativa dos próprios docentes:

Os professores poderiam buscar por eles mesmos mecanismos para a internacionalização. Mas como isso irá ocorrer se o próprio professor rejeita a aprendizagem de línguas? Outro quesito é fazer um mestrado ou doutorado fora, mas depois você precisa validá-lo, mas como? Se há uma grande dificuldade para isso, como a validação de créditos. Isso desmotiva. Então como haver compromisso? (ENTREVISTADA I, 2017).

b) De acordo com o entrevistado “F”, o comprometimento surge a partir de convênios ou acordos:

O CT já possui esse compromisso há bastante tempo, como, por exemplo, a dupla diplomação, Brasil-França pelo BRAFITEC, que tem motivado muitos alunos a buscarem esse tipo de diploma. (ENTREVISTADO F, 2017).

A entrevistada “I” citou que os professores podem ser proativos e buscarem a internacionalização por eles mesmos, essa afirmação corrobora com Mueller (2013), quando a autora afirma que os professores exercem um papel decisivo na internacionalização e são responsáveis pela origem e pela continuidade de muitas ações de cooperação internacional, mesmo que em alguns casos não haja qualquer acordo formal entre as instituições envolvidas nesse processo.

A entrevistada “I” apontou que muitos professores possuem resistência quanto à aquisição de línguas estrangeiras, além disso, mencionou as dificuldades para se validar na universidade um diploma que foi adquirido no exterior. A aprendizagem de

línguas e a validação de diplomas estrangeiros constituem uma resistência e um entrave, respectivamente, e ambos são apontados como colaboradores da falta de motivação para com o compromisso da internacionalização na UFC na percepção da entrevistada.

Por outro lado, o entrevistado “F” citou o comprometimento oriundo de convênios ou acordos, como, por exemplo, a dupla diplomação, Brasil-França pelo BRAFITEC, que já acontece no Centro de Tecnologia há algum tempo, que tem motivado muitos alunos a obterem esse diploma.

O compromisso implica que a comunidade acadêmica esteja integralmente comprometida com o sucesso da internacionalização universitária e tenha consciência que sua contribuição é indispensável para a evolução de um projeto coletivo e institucional.

Conforme Muller (2013, p.126), para que haja o comprometimento da comunidade universitária, é necessário que o processo de internacionalização englobe o conjunto da universidade por intermédio de um projeto coletivo de internacionalização envolvendo os três eixos ensino, pesquisa e extensão.

O Quadro 29 sintetiza os principais tópicos das primeiras dimensões do Círculo de Internacionalização de Knight (1994) dessa primeira etapa: contexto, comprometimento e consciência (respectivamente). No quadro síntese, são apresentados os tópicos mais importantes que foram destacados durante a análise mais outros que também foram citados pelos entrevistados, embora com menos ênfase.

Quadro 29: Síntese da análise da parte 01 - Contexto, Consciência e Comprometimento.

<b>I. Contexto</b>	<p><b>Externo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo de internacionalização ainda está restrito a poucas instituições;</li> <li>• O nível de internacionalização nas universidades brasileiras é muito baixo;</li> <li>• Existência de ilhas de excelência de internacionalização nas IES;</li> <li>• As IES brasileiras estão aquém do potencial que possuem.</li> </ul> <p><b>Interno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolução da Coordenadoria de Assuntos Internacionais em Pró-reitoria de Relações Internacionais (PROINTER);</li> <li>• Institucionalização da internacionalização na UFC;</li> <li>• Criação da Política de Internacionalização;</li> </ul>
<b>Abordagem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transição das abordagens “nacional <i>ad hoc</i>” e “institucional atividade” para a abordagem “nacional estratégica” e para a abordagem “institucional processual”.</li> </ul>
<b>Pontos Positivos</b>	<p><b>Benefícios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria da qualidade;</li> <li>• Amadurecimento científico;</li> <li>• Benefícios relacionados à pesquisa;</li> <li>• Obtenção de bolsas para estudo no exterior;</li> <li>• Alunos mais qualificados para o mercado de trabalho;</li> <li>• Construção de uma imagem internacional;</li> <li>• Parcerias para pesquisas e publicações internacionais;</li> <li>• Capacitação dos recursos humanos;</li> <li>• Conhecimento de novas culturas e línguas;</li> <li>• Melhoria na pontuação de <i>rankings</i>;</li> <li>• Aumento de parcerias e acordos internacionais;</li> <li>• Desenvolvimento econômico.</li> </ul> <p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria da qualidade da educação superior;</li> <li>• Melhoria do <i>marketing</i> e da imagem internacional da universidade;</li> <li>• Melhoria da pontuação nos <i>rankings</i>;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades de intercâmbio entre cultura e tecnologias.</li> </ul>
	<p><b>O processo de internacionalização da UFC e suas forças.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio e envolvimento da alta administração;</li> <li>• A criação da PROINTER, a criação e aprovação do plano de política internacional;</li> <li>• A criação do COMINTER;</li> <li>• Inserção da internacionalização no planejamento estratégico da UFC.</li> </ul>
<b>Pontos Negativos</b>	<p><b>Entraves em relação à internacionalização da UFC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A aprendizagem de línguas estrangeiras;</li> <li>• Mudanças culturais;</li> <li>• Financiamento;</li> <li>• Falta de qualificação;</li> <li>• Falta de experiência;</li> <li>• Falta de esforço;</li> <li>• Falta de inovação;</li> <li>• O sistema de acesso aos cursos de graduação no Brasil não são atrativos para os estudantes estrangeiros.</li> </ul> <p><b>Riscos da internacionalização da UFC</b>  <b>Os entrevistados não percebem, de uma forma geral, que a internacionalização trará riscos, mas benefícios; no entanto, seguem alguns riscos encontrados na literatura Miura (2006), Knight (2007) e Schwartzman (2003):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excessiva exposição;</li> <li>• Ausência de indicadores estratégicos da internacionalização;</li> <li>• Implementação incompleta de políticas nacionais;</li> <li>• Indisponibilidade de recursos físico, tecnológicos e humanos;</li> <li>• Abertura exagerada à internacionalização;</li> <li>• Dominação cultural;</li> <li>• Atraso econômico e tecnológico,</li> <li>• Risco de ser dominado econômico e tecnologicamente.</li> <li>• Fuga de cérebros;</li> <li>• Considerar que a internacionalização é solução para tudo.</li> </ul> <p><b>Fraquezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rigidez curricular;</li> <li>• Baixo nível de motivação ou de interesse pela internacionalização;</li> <li>• Falta de clareza sobre o conceito internacionalização de educação superior;</li> <li>• Falta de integração do internacional nas funções substantivas;</li> <li>• Cultura fraca do relacionamento internacional;</li> <li>• Ausência de indicadores institucionais estratégicos da internacionalização;</li> <li>• Barreiras linguísticas.</li> </ul> <p><b>Resistências</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquisição de línguas estrangeiras;</li> <li>• Dificuldades em se interessar e em se comprometer com a internacionalização;</li> </ul>
<b>2. Consciência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consciência como um elemento indispensável;</li> <li>• A consciência não é formada gratuitamente;</li> <li>• A consciência possui variados níveis;</li> <li>• A necessidade da consciência acerca da internacionalização de IES deve ser trabalhada na universidade.</li> </ul>
<b>3. Comprometimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometimento com a constituição do processo de internacionalização na UFC;</li> <li>• O comprometimento possui variados níveis;</li> <li>• Comprometimento como uma necessidade;</li> <li>• Comprometimento advindo da iniciativa dos próprios docentes;</li> <li>• Comprometimento a partir de convênios ou acordos.</li> </ul>

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

## 4.2 O processo de internacionalização da UFC nas dimensões: planejamento, operacionalização e implementação.

Essa segunda fase da análise corresponde às dimensões intermediárias do Círculo de Internacionalização de Knight (1994), são elas: planejamento, operacionalização e implementação. Serão inseridos nessa análise os objetivos e as estratégias além da viabilidade do planejamento por intermédio da operacionalização e da implementação.

### 4.2.1 Dimensão planejamento

No Círculo de Internacionalização de Knight (1994), o planejamento refere-se à elaboração de um plano estratégico institucional para a internacionalização, contendo objetivos e estratégias com previsão de recursos humanos e financeiros.

A partir de 2017, a UFC passou a tratar o planejamento da sua internacionalização na dimensão internacional de forma oficial, por meio da Resolução Nº 45/CONSUNI, de 11 de setembro de 2017, que aprovou o Plano de Internacionalização da UFC (PIN). Essa medida trouxe, em seu certame, objetivos e ações estratégicas e a consequente capacitação de recursos humanos e previsão orçamentária.

Para esta etapa, foi feita a seguinte pergunta aos entrevistados: “Quais os principais objetivos e estratégias a serem alcançados com a internacionalização da educação superior na UFC?”. Primeiramente, os entrevistados elencaram os principais objetivos para a internacionalização da UFC:

a) Para os entrevistados “A” e “G”, o planejamento na internacionalização consiste em tornar a UFC referência internacional:

Inserir a UFC no rol das universidades de excelência no mundo. (ENTREVISTADO A, 2017).

O objetivo da UFC é ser conhecida mundialmente. Isso significa que, por exemplo, um estudante na China, ao decidir fazer doutorado, pode levar em consideração escolha da UFC pra estudar. (ENTREVISTADO G, 2017).

b) Conforme os entrevistados “B”, “C”, “D” e “I”, planejamento remete a capacitar alunos, professores e técnico-administrativos com vistas à qualidade da educação superior:

Um objetivo é sempre a qualidade. Procuramos internacionalidade não por modismo, a internacionalização de fato induz a qualidade em todos os processos, porque a referência se torna maior. O grande objetivo é qualificar pessoas, produtos, serviços, processos, publicações. Você passa do pensamento local para o internacional. (ENTREVISTADA B, 2017).

Nesse processo de internacionalização que a universidade iniciou, há que se pensar na capacitação de todos que formam a universidade. (ENTREVISTADO C, 2017).

A internacionalização tem o objetivo de melhorar a qualidade da educação superior na nossa instituição, tornar nossos alunos mais respondentes aos desafios do mercado de trabalho, da sociedade, das novas tecnologias.

(ENTREVISTADO D, 2017).

Melhorar o conhecimento e o nível de línguas estrangeiras dos nossos alunos.  
(ENTREVISTADA I, 2017).

c) De acordo com o entrevistado “H”, planejar refere-se a tomar medidas que possam flexibilizar currículos e diminuir as barreiras para o aproveitamento de créditos:

Hoje, os currículos dos cursos são muito rígidos, é importante flexibilizar. Diminuir as barreiras do aproveitamento de créditos de alunos que fizeram disciplinas no exterior. (ENTREVISTADA H, 2017).

d) Para os entrevistados “F” e “G”, o planejamento compreende em diminuir a burocracia dos processos administrativos e acadêmicos:

Certamente, a universidade precisa rever seus processos administrativos e diminuir a burocracia. (ENTREVISTADO F, 2017).

Quando se fala em internacionalização universitária, é necessário construir uma universidade em que um estrangeiro ao chegar pra estudar aqui, ele consiga fazer isso sem tanta burocracia. (ENTREVISTADO G, 2017).

e) Segundo o entrevistado “E”, o planejamento fundamenta-se em ampliar e aprofundar as colaborações, os acordos de cooperação e os convênios com universidades e com empresas internacionais:

Um dos objetivos gerais do Plano de Políticas de Internacionalização é aumentar o número de convênios com universidades estrangeiras. (ENTREVISTADO E, 2017).

Os entrevistados “A” e “G” citaram que um dos principais objetivos da UFC ao oficializar a internacionalização é tornar a UFC referência internacional. Já os entrevistados “B”, “C”, “D” e “I” apontaram a capacitação de professores, alunos e técnico-administrativos com vistas à qualidade da educação superior. A entrevistada “H” elencou a flexibilização dos currículos e a diminuição dos entraves ao aproveitamento de disciplinas cursadas no exterior.

Os entrevistados “G” e “F” destacaram como objetivo diminuir a burocracia que trava o fluxo do andamento dos diversos processos administrativos e acadêmicos na universidade. O entrevistado “E” citou como importante o crescimento e o fortalecimento de parcerias internacionais por meio de colaborações, acordos de cooperação e convênios.

Os objetivos arrolados pelos entrevistados vão ao encontro dos objetivos relacionados no PIN (2017) da UFC: a) tornar a UFC um ambiente internacional; b)



capacitar nossos alunos de graduação e pós-graduação; c) internacionalizar o ensino; d) captar possibilidades e implementar convênios internacionais; e, ampliar e aprofundar as colaborações com empresas internacionais.

Destaca-se nos objetivos elencados pelos entrevistados a primordialidade de diminuir a burocracia de processos administrativos e acadêmicos. Conforme Christino (2013, p. 202), a burocracia é característica das IES públicas e acaba sendo um entrave para as ações de planejamento da internacionalização, isso implica a não consecução ou a informalidade, por exemplo, de acordos ou parcerias.

Outros dois importantes destaques arrolados pelos entrevistados são a necessidade de capacitar alunos, professores e técnico-administrativos com vistas à qualidade da educação superior e tornar a UFC referência internacional. Esses dois objetivos coincidem na percepção de De Wit (1995), Knight (2004), Green (2012) e Jones (2013), que embora a realidade das IES e dos países seja diferente, pode-se notar dois objetivos comuns a serem alcançados pela internacionalização: a melhoria da qualidade da educação superior e a elevação da reputação internacional de universidade.

Após a identificação dos objetivos listados pelos entrevistados, seguiu-se para a identificação das principais ações estratégicas levantadas pelos entrevistados, que possam viabilizar o processo de internacionalização na UFC, são elas:

a) Segundo os entrevistados “A”, “B”, “C”, “H”, e “I” uma estratégia para internacionalização é o ensino de línguas:

A internacionalização é um desafio muito grande, no entanto a gente deve tentar promover a adoção de línguas estrangeiras, principalmente o inglês. Então uma das nossas metas é começar a oferta de disciplinas em inglês, tanto pra atrair estudantes estrangeiros quanto pra preparar melhor nossos estudantes. Precisamos maximizar a oferta das Casas de Cultura. (ENTREVISTADO A, 2017).

Uma das principais ações é o ensino de línguas através das casas de Cultura e do Idioma sem fronteira, em especial o ensino do inglês. (ENTREVISTADO B, 2017).

Com o processo de internacionalização tem que se intensificar o ensino de línguas, mas nem todos estão dispostos a aprender. (ENTREVISTADO C, 2017).

Um das estratégias mais efetivas seria a gente lidar com mais naturalidade a vinda de professores estrangeiros, com a oferta de disciplinas em nossos cursos em outros idiomas. (ENTREVISTADA H, 2017).

Para internacionalizar é necessário ter acesso a outras línguas. Mas também não é porque todos em uma universidade falam inglês, que a universidade é internacionalizada, internacionalizar não é apenas aprender línguas. (ENTREVISTADA I, 2017).

b) De acordo com o entrevistado “A”, outra estratégia é o melhor acolhimento de estudantes e professores estrangeiros:

Precisamos acolher melhor os estudantes e professores estrangeiros. Existe um Programa muito interessante na FEAAC que é um Programa de Apoio ao Intercambista (PAI) que nós queremos adotar na PROINTER e universalizar para todos os *campi*. (ENTREVISTADO A, 2017).

c) Para os entrevistados “B”, “D”, “H” e “I”, o estabelecimento do próprio PIN da UFC é considerado uma ação estratégica:

A PROINTER é um órgão da Administração Superior que vai ficar com todo o seu foco voltado para a conquista da internacionalização, ensino de línguas e acordos. (ENTREVISTADO B, 2017).

Ter uma política de internacionalização no planejamento estratégico é muito importante, mas quando se desce para a etapa de operacionalização é necessário investimento. (ENTREVISTADO D, 2017).

O Plano de Internacionalização da UFC é um documento muito importante e traz diversas ações a serem executadas nas áreas de tradução, ensino de línguas e acordos entre universidades. (ENTREVISTADA E, 2017).

A própria criação da PROINTER foi uma ação de internacionalização, uma ação muito importante, concreta e recente. O apoio da PRPPG que recentemente passou a dedicar parte do PROAP para fazer a tradução de artigos científicos. Acho que também a destinação de recursos ou a facilitação de professores fazerem estágio no exterior. (ENTREVISTADA H, 2017).

A criação da PROINTER pra que se fortalecesse a internacionalização. A criação da Política de Internacionalização da UFC. (ENTREVISTADA I, 2017).

d) Consoante os entrevistados “D”, “F”, “G” e “H”, outra ação estratégica é o fomento para viabilizar o processo de internacionalização na UFC:

Ao descer para a etapa de operacionalização é necessário investimento. (ENTREVISTADO D, 2017).

Certamente será necessário fomento tanto para o ensino como para a pesquisa. (ENTREVISTADA F, 2017).

As ações de fomento são muito importantes. A internacionalização é uma atividade cara. (ENTREVISTADA G, 2017).

Acho que também deve haver a destinação de recursos para professores fazerem estágio no exterior. (ENTREVISTADA H, 2017).

e) Conforme os entrevistados “F” e “H”, outra ação estratégica elencada pelos entrevistados é o intercâmbio:

No Centro de Tecnologia nós temos já uma ação bem importante para os alunos que é o duplo-diploma entre Brasil e França. Os nossos alunos podem fazer uma parte do curso aqui e a outra parte na França. (ENTREVISTADO F, 2017).

O envio de pesquisadores, professores e estudantes ao exterior é necessário. (ENTREVISTADA H, 2017).

Os entrevistados “A”, “B”, “C”, “H” e “I” apontaram como estratégia o ensino de línguas e em especial o inglês. Essa estratégia reverbera na oferta de disciplinas em outros idiomas, na maximização da oferta de cursos na Casa de Cultura da UFC e no Idioma sem Fronteiras, além da vinda de professores estrangeiros para lecionarem em outros idiomas.

Rudzki (1998), Jamarillo (2003) e Christino (2006) discorrem acerca da importância do ensino de língua estrangeira nos currículos e a oferta de disciplinas em outros idiomas como um meio para consolidar e expandir a internacionalização por meio da mobilidade da comunidade acadêmica a serem exposta a outras realidades culturais, científicas, educacionais e administrativas.

A vinda de professores estrangeiros para lecionarem em outros idiomas é uma das estratégias traçadas pelo PIN da UFC: “o principal objetivo institucional na atração de pesquisadores e pós-doutorandos estrangeiros é aproximar a UFC de parâmetros internacionais de excelência, ao expor irreversivelmente os programas de graduação e de pós-graduação ao ambiente global”. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2017b, p.8).

O entrevistado “A” apontou a necessidade de a universidade acolher melhor os estudantes e professores, citou como exemplo o Programa de Apoio ao Intercambista (PAI) que é coordenado pela Prof.<sup>a</sup> Sandra Maria dos Santos, vice-diretora da FEAAC. Os entrevistados “B”, “D”, “H”, “I” e “E” elencaram a própria política de internacionalização como ação estratégica.

Os entrevistados “D”, “H”, “G” e “F” citaram ações de investimento para viabilidade das ações no estágio da operacionalização. Os entrevistados “F” e “H” citaram ainda as ações estratégicas de intercâmbio, o entrevistado F exemplificou com o exemplo do programa de duplo diploma entre Brasil e França, o BRAFITEC.

Ainda acerca da dimensão planejamento, levou-se em conta a contribuição de órgãos internacionais, nacionais ou regionais para a concepção das políticas de internacionalização de IES, para tanto foi feita a pergunta a seguir: “Qual a sua percepção do papel do MEC, CAPES, CNPq e outros órgãos (estrangeiros, nacionais e/ou estaduais) para o processo de internacionalização da UFC?”.

De acordo com a pesquisa de campo deste trabalho, todos os entrevistados ratificaram a relevância de órgãos financiadores como, por exemplo, a CAPES e o CNPq, para o desenvolvimento do processo de internacionalização da educação superior no Brasil:

Essas instituições são importantes em diversos aspectos. Algumas têm função de avaliar e classificar em níveis os cursos. Outros além de avaliarem, exercem o importante papel de fomento. A universidade não tem um orçamento tão grande pra internacionalização, então essas instituições auxiliam nesse processo. (ENTREVISTADO A, 2017).

A Capes tem um papel muito importante ela avalia e fomenta a pesquisa e os curso de pós-graduação. Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações faz parte da pauta, porque se você pensa em tecnologia e inovação as referências estão no exterior, poucas referências estão no Brasil. O MEC tem o papel indutor desse processo, ele financia a educação, bem como FUNCAP e outros. Todos são muito importantes. (ENTREVISTADO B, 2017).

São instituições muito importantes, possuem uma função de fortalecer e fomentar a pesquisa nas universidades além de estimular a pesquisa, os intercâmbios entre outras coisas. (ENTREVISTADO C, 2017).

De altíssima importância. Como falei antes a universidade não possui tantos recursos e esses órgãos ajudam a financiar a pesquisa. (ENTREVISTADO D, 2017).

Todos esses órgãos (CAPES, CNPq, Finep...) são de fundamental importância. A internacionalização não se faz sozinha. Muitas coisas se podem fazer sem esses órgãos, mas a principal fonte de fomento vem deles. (ENTREVISTADO E, 2017).

São de extrema importância como avaliadores e financiadores. (ENTREVISTADO F, 2017).

Não há o que se discutir a importância desses órgãos. A universidade não supre todas as demandas financeiras da internacionalização. (ENTREVISTADO G, 2017).

Esses órgãos como CAPES, CNPq e outros tantos são de extrema importância. É perceptível que a universidade não tem recursos suficientes pra promover sozinha a internacionalização. (ENTREVISTADA H, 2017).

São essenciais para a viabilidade da internacionalização. (ENTREVISTADA I, 2017).

Assim como os entrevistados percebem essas agências como atores importantes para o fomento e a oportunidade em geral do processo de internacionalização das IES brasileiras, Nóbrega (2016, p. 25) comunga com o mesmo discurso dos entrevistados sobre a relevância da CAPES e do CNPq, sobretudo, para o financiamento da educação superior, “essas agências possuem uma diversidade de demandas a serem concedidas às IES, nas quais podem ser destacadas: financiamentos

de missões de trabalho, financiamentos de projetos conjuntos de pesquisa, visitas científicas, bolsas de estudo, acordos bilaterais, dentre outras”.

O financiamento é previsto no PIN da UFC (2017), no entanto, quanto à previsão financeira, não fica claro, por exemplo, o percentual do orçamento anual da universidade destinado ao financiamento das ações de internacionalização da referida IES:

Com o intuito de sustentar e ampliar esse conjunto de ações e consoante o Plano de Desenvolvimento Institucional, propõe-se que a UFC dispense dotação orçamentária ao custeio de atividades de ensino, pesquisa e extensão direcionadas à internacionalização, respeitadas as restrições legais e administrativas vigentes. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2017b, p.9).

#### 4.2.2 Dimensão Operacionalização

De acordo com Knight (1994), a operacionalização constitui-se na organização detalhada das atividades e ações de internacionalização previstas no plano de política de internacionalização da IES. O Plano de Internacionalização da UFC (2017) é recente, porém traz em seu certame catorze ações operacionais imediatas do planejamento estratégico:

- Induzir a formalização de convênios com universidades e demais instituições e/ou organizações estrangeiras.
- Fomentar projetos na área de mobilidade acadêmica para alunos brasileiros e estrangeiros.
- Estreitar as relações da UFC com o setor de imigração da Polícia Federal e com os consulados honorários e vice-consulados estrangeiros locais, assim como orientar e apoiar estudantes e professores estrangeiros nos procedimentos burocráticos.
- Desenvolver, aperfeiçoar e complementar, de maneira continuada, o “marketing” internacional da UFC, na forma de apresentações para feiras e congressos internacionais.
- Flexibilizar os regulamentos para facilitar que docentes do exterior possam ensinar em cursos regulares.
- Desenvolver uma política de estímulo de aprendizagem de línguas estrangeiras.
- Acompanhar academicamente alunos em mobilidade *out* e criar formas de aproveitar suas experiências após o retorno destes.
- Facilitar o reconhecimento de créditos obtidos no exterior.
- Criar possibilidades e estimular o corpo discente a realizar estágios no exterior.
- Desenvolver parcerias de colaboração bilateral no ensino, por exemplo, promovendo a adesão da UFC a escolas internacionais.
- Estimular e promover a capacitação de servidores técnico-administrativos, preparando-os para o processo de internacionalização da UFC, por exemplo, pelo aprendizado de línguas estrangeiras e pelo conhecimento de outras culturas.
- Promover e divulgar internacionalmente processos de seleção na UFC para estudantes e professores.
- Flexibilizar cronogramas e currículos com tendência à modularização em unidades de tempo conceituais mínimas que permitam a acomodação de diferentes matrizes curriculares.

- Acompanhar as propostas de criação de novos cursos de graduação e de pós-graduação, assim como acompanhar a avaliação institucional dos cursos já existentes segundo critérios internacionais: seja pela adoção, crítica e contextualizada, de temas, modelos e práticas internacionais de excelência; seja por evidências de inserção internacional dos recursos humanos e produção intelectual. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2017b, p.9).

Para esta dimensão foi feita a seguinte pergunta aos entrevistados: “Como tem se dado a **operacionalização** das principais estratégias da internacionalização da educação superior da UFC?”. Segundo as respostas dadas pelos entrevistados, esta pesquisa destaca as principais ações operacionais para a internacionalização da UFC:

a) Segundo os entrevistados “A”, “B”, “C”, “D”, “H” e “I”, a própria criação PROINTER e do PIN da UFC já simbolizam uma ação operacional da estratégia de internacionalização:

O processo de internacionalização da universidade começou há pouco tempo com a criação da PROINTER. (ENTREVISTADO A, 2017).

Ainda é bem recente o Plano de Internacionalização. Eu recomendo você olhar essa política. E tudo ainda é muito recente. (ENTREVISTADO B, 2017).

Isso é uma grande questão que precisamos nos debruçar para fazer com que a internacionalização alcance todos os seus objetivos, porém tudo ainda é novo. (ENTREVISTADO C, 2017).

Temos um Plano de Internacionalização, muita coisa descrita lá é estratégico, mas é preciso ter recurso financeiro pra operacionalizar esse plano. (ENTREVISTADO D, 2017).

Em relação a essa pergunta, eu não sei te dar uma resposta. O Plano de Internacionalização é muito recente. Tudo ainda é muito novo. (ENTREVISTADO H, 2017).

A universidade criou o Plano de Internacionalização, mas essa política precisa sair do papel. Ela não pode ser apenas uma resolução, precisa virar ações. Então acho que isso será um desafio, pensar em ações e executá-las para que os objetivos propostos possam ser alcançados. (ENTREVISTADA I, 2017).

b) Conforme os entrevistados “F” e “G”, uma ação operacional imprescindível é a diminuição da burocracia:

Para operacionalizar as ações de internacionalização, primeiramente, tem que repensar em atividades menos burocráticas. Há uma dificuldade muito grande de se validar créditos e diplomas. Essa burocracia não estimula o estudo no exterior. (ENTREVISTADO F, 2017).

A universidade precisa ser menos burocrática. (ENTREVISTADO G, 2017).

c) De acordo com o entrevistado “E”, as principais ações de operacionalização estão ligadas ao financiamento, ao estudo de línguas, à mobilidade, à divulgação da universidade e à melhoria nas posições nos *rankings*:

Financiamento, mobilidade acadêmica para UFC, cursos em inglês, divulgar a nossa universidade no mundo, melhorar o *ranking*, embora o *ranking* seja algo complexo porque isso não depende só da PROINTER, existem também fatores externos como o desempenho de outras universidades. (ENTREVISTADO E, 2017).

Os entrevistados “A”, “B”, “C”, “D”, “H” e “I” destacaram que duas das principais ações de operacionalização já foram realizadas, são elas: a criação da PROINTER e do Plano de Internacionalização da UFC em 2017. O entrevistado “F” ressaltou a necessidade de a universidade mitigar a burocracia dos processos administrativos e acadêmicos bem como torná-los mais rápidos, fáceis e simples. O entrevistado “E” citou como ações operacionais o financiamento, o estudo de línguas, a mobilidade, a divulgação da universidade e a melhoria nas posições nos *rankings*.

As ações operacionais elencadas pelos professores não se afastam do Plano de Internacionalização (2017), o que demonstra o alinhamento entre a referida política e a percepção dos entrevistados. No entanto, embora o PIN da UFC (2017) traga em sua dissertação “ações operacionais imediatas”, o referido não descreve como seriam de fato operacionalizadas essas ações, tampouco os entrevistados conseguiram explicar como operacionalizar as ações para a implantação da política de internacionalização da UFC.

Nóbrega (2016, p.120) discorre que para as ações operacionais alcançarem sucesso, é necessário mitigar os entraves que circundam o processo de internacionalização. Para a mesma autora, deve haver um quantitativo de técnico-administrativos e docentes suficientemente capacitados para tratar de questões internacionais que necessitem da utilização da língua inglesa nas articulações de acordos, convênios, visitas, dentre outros.

#### 4.2.3 Dimensão implementação

Esta fase está diretamente vinculada às dimensões de planejamento e de operacionalização e se configura pela efetivação de programas voltados à internacionalização institucional, em especial à mobilidade discente e docente e ao desenvolvimento curricular com vistas às estratégias organizacionais.

Para esta dimensão foi feita a seguinte pergunta aos entrevistados: “Como tem se dado a **implementação** das principais estratégias da internacionalização da

educação superior da UFC?”. Segundo as respostas dadas pelos entrevistados, esta pesquisa destaca as principais estratégias de implementação da internacionalização de IES elencados pelos entrevistados para a UFC:

a) De acordo com o entrevistado “B”, as principais ações de implementação da internacionalização de IES giram em torno da própria criação da PROINTER, das línguas e da dupla diplomação:

As principais ações para a implementação são: Inglês sem fronteira, a criação da PROINTER (que é um órgão da Administração Superior que vai ficar com todo o seu foco voltado para a conquista da internacionalização), ensino de línguas, o programa de duplo diploma como o BRAFITEC. (ENTREVISTADO B, 2017).

b) Conforme os entrevistados “A”, “C”, e “H”, a criação da PROINTER e do PIN da UFC constituem-se como uma ação estratégica para a viabilização da mobilidade discente e docente e do desenvolvimento curricular com vistas às estratégias organizacionais:

Nós criamos recentemente a PROINTER que simboliza toda importância do compromisso que nós estamos dando ao processo de internacionalização para que esta universidade esteja entre as melhores. (ENTREVISTADO A, 2017).

A própria instalação da PROINTER e do Plano de Internacionalização da UFC já se configuram como a implementação do processo de internacionalização da instituição. (ENTREVISTADO C, 2017).

c) Segundo o entrevistado “E”, para que haja o êxito na implementação das estratégias de internacionalização, é fundamental ter boa vontade e mente aberta:

Em relação à implementação do Plano de Políticas de Internacionalização, é necessário ter boa vontade e mente aberta. (ENTREVISTADO E, 2017).

d) Para a entrevistada “I”, a implementação perpassa pela disponibilidade de bolsas de estudo para discentes e docentes, capacitação de *staff* (professores e técnico-administrativos) e pela agilidade nos processos administrativos e acadêmicos:

Tudo ainda é muito novo. Mas é necessário bolsas para estudantes e professores. (ENTREVISTADO I, 2017).

Você tem que ter ações voltadas na questão pesquisa, pessoas para trabalhar no laboratório de tradução, tem que tornar ágil os processos como o de validação de diplomas e o de aproveitamento de créditos. (ENTREVISTADA I, 2017).

e) Consoante os entrevistados “D”, “F” e “G”, a implementação das estratégias de implementação percorrem pelo investimento financeiro:



Da mesma forma que operacionalização, tudo que está no Plano Político de Internacionalização é estratégico. Mas é preciso ter recurso financeiro pra que essa implementação aconteça. (ENTREVISTADO D, 2017).

O fomento é de extrema importância para que a mobilidade aconteça. Para que se tenham bons laboratórios e investimento em línguas. (ENTREVISTADO F, 2017).

Sem dúvidas que o fomento é essencial, mas lembrando que também não é só fomento, é necessário que as pessoas também tenham vontade que a internacionalização aconteça. (ENTREVISTADO G, 2017).

f) A entrevistada “H” não soube responder a pergunta, uma vez que a criação do PIN da UFC (2017) é recente:

Em relação a essa outra pergunta, eu também não sei te responder. A Política de Internacionalização é muito recente. (ENTREVISTADO H, 2017).

O entrevistado “B” destacou o ensino de línguas e a dupla diplomação que ocorre no Centro de Tecnologia por meio do BRAFITEC. Os entrevistados “A”, “C” e “D” salientaram como estratégia de implementação da internacionalização universitária a criação tanto da PROINTER, quanto do PIN da UFC, essas duas criações remetem ao compromisso da alta gestão com a internacionalização.

O entrevistado “E” evidenciou a boa vontade e a mente aberta como uma estratégia de implementação, isto implica na consciência, no compromisso e na receptividade do PIN da UFC para que seja bem-sucedido a sua implementação.

A entrevistada “I” elencou o provimento de bolsas de estudo, a agilidade nos processos e a capacitação das pessoas que estão envolvidas no processo administrativo ou acadêmico do processo de internacionalização da UFC. A agilidade nos processos relaciona-se à desburocratização dos processos que já foi mencionada nas dimensões “planejamento” e “operacionalização”. A entrevistada “H” não soube responder a pergunta, uma vez que a criação do PIN da UFC (2017) é recente.

Assim como os entrevistados apontaram a grande importância do investimento para etapa operacionalização, o investimento também foi mencionado como importante para a dimensão implementação. Deve-se ressaltar que nem todas as ações de implementação da internacionalização dependem de financiamento, muitas dependem, como mencionadas pelos entrevistados, da diminuição da burocracia, do ensino de línguas e da boa vontade.

Para Miura (2006), Muller (2013) e Nóbrega (2016), a implementação está diretamente vinculada às dimensões “planejamento” e “operacionalização” e se caracteriza pela efetivação de ações estratégicas voltadas para internacionalização universitária. As referidas autoras citam que ter ações estratégicas é fundamental, mas não é suficiente, é imprescindível ter recursos financeiros que apoiem prontamente esse processo.

O Quadro 30 sintetiza os principais tópicos das etapas intermediárias desta pesquisa que compreendem a quarta, a quinta e a sexta etapas do Círculo de internacionalização de Knight (1994): planejamento, operacionalização e implementação (respectivamente). No quadro síntese, são apresentados os tópicos mais importantes que foram destacados durante a análise mais outros que também foram citados pelos entrevistados, embora com menos ênfase.

Quadro 30: Síntese da análise da parte 02 - Planejamento, Operacionalização e Implementação.

<b>Planejamento</b>	<p><b>Objetivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tornar a UFC referência internacional;</li> <li>• Capacitar alunos, professores e técnico-administrativos;</li> <li>• Flexibilizar o currículo;</li> <li>• Diminuir a burocracia;</li> <li>• Ampliar e aprofundar as colaborações, acordos de cooperação e convênios com universidades e com empresas internacionais.</li> </ul> <p><b>Estratégias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O ensino de línguas;</li> <li>• O acolhimento de estudantes e professores estrangeiros;</li> <li>• A política de internacionalização da UFC;</li> <li>• Investimento;</li> <li>• Intercâmbio.</li> </ul>
<b>Operacionalização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A criação da PROINTER e da Política de Internacionalização da UFC;</li> <li>• Menos burocracia;</li> <li>• Financiamento, estudo de línguas e mobilidade.</li> </ul>
<b>Implementação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A implementação de línguas e a dupla diplomação;</li> <li>• A recente criação da PROINTER e da política de internacionalização da UFC;</li> <li>• Boa vontade e mente aberta;</li> <li>• Bolsas de estudo;</li> <li>• Agilidade nos processos e capacitação de pessoas;</li> <li>• Investimento financeiro.</li> </ul>

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

### 4.3 O processo de internacionalização da UFC nas dimensões: revisão, reforço, efeito de integração

Essa terceira fase da análise corresponde às últimas dimensões do Círculo de Internacionalização de Knight (1994), são elas: revisão, reforço e efeito de integração. Serão inseridos nessa análise a avaliação institucional na seara da internacionalização de IES, bem como manutenção dessa política, além das ações de reforço e dos efeitos de integração que a internacionalização pode causar.

### 4.3.1 Dimensão revisão

A presente dimensão está direcionada à avaliação institucional, que, para Knight (1994), é compreendida como monitoramento e análise da execução das metas e dos indicadores dos processos de internacionalização da educação superior. No texto do PIN da UFC (2017), cita-se a própria universidade como gestora da avaliação do processo de internacionalização, no entanto não sistematiza uma metodologia e uma lista indicadores para essa ação/etapa.

Os modelos de planejamento e governança da UFC, reconhecidos interna e externamente, capacitam a instituição a gerir o seu programa próprio de internacionalização. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2017b, p.10).

Knight (1994) discorre, ainda, sobre a necessidade de interpretar a revisão em duas diferentes perspectivas: a) a perspectiva em sentido convencional de monitoramento e avaliação do valor e do sucesso de atividades individuais; e, b) perspectiva de revisão da incorporação da internacionalização no plano anual ou bianual de avaliação e no orçamento.

Para responder essas duas perspectivas, foi feita a seguinte pergunta acerca da avaliação da internacionalização: “Como é feita a avaliação/revisão do processo de internacionalização universitária da UFC?”. Quanto à primeira perspectiva de revisão (sentido convencional), esta pesquisa destaca os principais pontos levantados pelos entrevistados para a internacionalização da UFC:

a) De acordo com os entrevistados “A”, “B” e “F”, a revisão é necessária e importante para avaliar os efeitos, a qualidade e os impactos da internacionalização:

Certamente nós vamos fazer. Inclusive, a avaliação está prevista no nosso Plano de Internacionalização. E, aí, cada ação será avaliada, por exemplo, os convênios: o que cada convênio nos trouxe? Quais foram os benefícios? (ENTREVISTADO A, 2017).

Acho que quando a gente planeja e propõe políticas de internacionalização, um item indispensável é a avaliação pra aquilo que está dando certo e pra correção daquilo que precisa ser mudado. (ENTREVISTADO B, 2017).

Avaliar pra mim é fundamental. Avaliar é algo bem difícil. Nossa cultura vê a avaliação não como algo positivo. As pessoas deveriam compreender a avaliação como um processo de melhoria. Através do *feedback* a gente consegue ver onde estão as fragilidades e onde se pode melhorar. (ENTREVISTADO F, 2017).

b) Os entrevistados “B”, “E” e “I” concordam com a importância e a necessidade da avaliação do processo de internacionalização e citam como deve ser realizada:

Do ponto de vista interno, a própria criação da Secretaria de Governança tem um papel de avaliar, quando a gente aprova um documento, esse documento passa a ser vigiado pela Secretaria de Governança pra saber se a gestão está cuidando bem desses propósitos. Os docentes são fundamentais pra isso. A avaliação da internacionalização se dá fortemente também pela avaliação nacional, por exemplo, na pós-graduação ela é feita pela Capes. Essa avaliação que saiu agora (2017), que acontece de quatro em quatro anos é balizadora do nosso avanço. Então, assim, se nós recebemos 10 cursos com nota 6 e 7 de caráter internacional, se na próxima avaliação esse número aumentar, é um forte indicador que o processo de internacionalização está crescendo e seu inverso é verdadeiro. (ENTREVISTADO B, 2017).

A gente vai monitorar os números, os números não informam sobre tudo, mas pelo menos é um indicador. Por exemplo, o número de alunos de intercâmbio *in* e *out*, número de publicações, citações, depoimentos de alunos que vem pra cá ou daqui pra lá. (ENTREVISTADO E, 2017).

Que as políticas e as ações constantes na resolução que institui a Política de Internacionalização da UFC sejam implementadas e tenham continuidade. E que as mesmas sejam avaliadas e redirecionadas dependendo dos resultados. Uma ação que você traça hoje, precisa ser acompanhada e redefinida com o tempo. A criação de indicadores também é necessária para que isso ocorra. É preciso que se avalie a partir da política de internacionalização e se trace ações e que através dessas ações se definam indicadores e que a avaliação a partir desses indicadores promovam mudanças e adaptações das ações originalmente traçadas. (ENTREVISTADA I, 2017).

c) Segundo os entrevistados “D”, “F” e “G”, para que haja a avaliação do processo de internacionalização na UFC é imprescindível o estabelecimento de indicadores:

É necessária a criação de indicadores institucionais. Em relação à Pós-Graduação, teremos que ter indicadores porque é até uma exigência da Capes para aderir aos editais de fomento. (ENTREVISTADO D, 2017).

Antes de qualquer coisa, é necessário refletir: Avaliar o quê? Avaliar pra quê? Como avaliar? Qual será a métrica? Quais serão os indicadores? Eu acho que esse modelo de avaliação para a internacionalização tem que ser construído na UFC. Mas antes, precisamos nos empoderar acerca da internacionalização e fazer com que ela faça parte do nosso dia a dia. (ENTREVISTADO F, 2017).

Será necessária a criação de indicadores. (ENTREVISTADO G, 2017).

d) Para os entrevistados “E” e “H”, a avaliação não se mede apenas por números e *rankings*:

A gente vai monitorar os números e os *rankings*, embora os números não informem sobre tudo, mas pelo menos é um indicador. Por exemplo, o número de alunos de intercâmbio *in* e *out*, número de publicações, citações,

depoimentos de alunos que vem pra cá ou daqui pra lá. (ENTREVISTADO E, 2017).

Acho que essa avaliação será um pouco complicada e tenho receio que a gente vire só números ou posição de *rankings*, números não mostram tudo. Por exemplo: um grande número de publicações não quer dizer que sejam de fato bons. (ENTREVISTADA H, 2017).

f) Para os entrevistados “C”, “G” e “H”, a avaliação da internacionalização não tem sido feita ou não é percebida:

Ainda não é feita essa avaliação pela universidade. A única forma que é feita hoje é pela CAPES com os cursos de pós-graduação. (ENTREVISTADO C, 2017).

Nunca houve a avaliação ou revisão da internacionalização na UFC, isso é uma falha. (ENTREVISTADO G, 2017).

Eu não percebo essa avaliação na UFC. Porque eu acho que essa política não só na universidade, mas também no país, ainda é um pouco recente. (ENTREVISTADA H, 2017).

De forma geral, os entrevistados perceberam a avaliação do processo de internacionalização como necessária e importante, a exemplo dos entrevistados: o entrevistado “A” explicou que a avaliação está prevista no Plano de Internacionalização da UFC (2017) e que será feita; o entrevistado “B” explicou que, uma vez que há um plano de internacionalização, é indispensável que haja a avaliação; e, o entrevistado “F” citou que a avaliação é fundamental, mas difícil de ser feita.

Três entrevistados “C”, “G” e “H” responderam que a avaliação da internacionalização de IES não tem sido feita ou não é percebida na UFC. O entrevistado “C” cita apenas a Capes como avaliadora desse processo; o entrevistado “G” fez referência à necessidade da criação de indicadores; e, o entrevistado “H” ressaltou que a política de internacionalização ainda é recente no país e na UFC.

Três entrevistados “D”, “F” e “G” mencionaram a necessidade do estabelecimento de indicadores. O entrevistado “D” citou, ainda, a exigência de indicadores pela Capes para concorrer a editais e o entrevistado “F” ressaltou que antes da definição de indicadores é necessário refletir o objetivo, a finalidade, o modo, o tipo de métrica, o modelo e a necessidade de tornar a internacionalização presente no dia a dia das pessoas.

Outros três entrevistados “B”, “E” e “I” descreveram como será feita ou como poderia ser feita avaliação do processo de internacionalização. O entrevistado “B” aponta a Secretaria de Governança como avaliadora desse processo no âmbito

institucional e a CAPES no âmbito nacional. O entrevistado “E” sugere o monitoramento estatístico; e, o entrevistado “I” sugere criação de indicadores de internacionalização de IES para que seja realizada a avaliação.

De acordo com UFC (2017b), a avaliação será realizada através de *rankings* nacionais e internacionais bem como de indicadores quantitativos e qualitativos tais como a produção científica e critérios da CAPES. Em um pensamento oposto, os entrevistados “E” e “H” destacam que os “números” ou os “*rankings*” não mostram toda a realidade do processo de internacionalização de IES e que a avaliação desse processo não deve estar limitada apenas à estatística.

A UFC não apresenta até o momento um sistema de avaliação próprio e institucionalizado de avaliação da internacionalização da educação superior com metas e indicadores. Essa é uma constatação presente no discurso dos entrevistados “C”, “D”, “F” e “G” que percebem isso tanto como uma necessidade, quanto como uma fragilidade no processo de internacionalização da instituição.

O texto do Plano de Internacionalização da UFC (2017) não traz em seu certame a avaliação do processo de internacionalização da universidade sistematizada e com metodologia ou mesmo com inclinações para a construção de um sistema avaliativo próprio, conforme apontam o excerto do referido texto:

A administração das políticas de internacionalização definidas anteriormente deve ser realizada com agilidade, sempre considerando indicadores quantitativos e qualitativos, baseados, por exemplo, nos aspectos de formação de recursos humanos e produção científico-tecnológica considerados pelos principais *rankings* acadêmicos internacionais mencionados acima. Especificamente para o ambiente de pesquisa e pós-graduação, indicadores de acompanhamento são sugeridos em detalhe nos diversos documentos de área da CAPES em suas seções sobre critérios e diagnóstico de internacionalização de programas de pós-graduação. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2017b, p.12).

A atual avaliação do processo de internacionalização da universidade é indicada nas entrevistas como resultados de “números” e de “*rankings*”, coaduna-se com essa percepção a exposição do Plano de Internacionalização da UFC (2017); entretanto, não pode ser feita apenas por índices de *rankings* internacionais e nacionais, uma vez que esses *rankings*, de acordo com Laus e Magro (2013), não traduzem toda a realidade, o andamento e o nível de internacionalização nos mais variados aspectos, áreas e setores da internacionalização de uma IES.

O *ranking* geral do RUF, por exemplo, avalia apenas cinco indicadores: a pesquisa, a internacionalização, a inovação, o ensino e o mercado. Já o *ranking* da QS possui seis indicadores: reputação acadêmica, reputação entre empregadores, estudante

da faculdade, faculdade internacional, estudantes internacionais, funcionários (docentes) da faculdade com doutorado, artigos por faculdade e citações por artigo. Assim, cada *ranking* possui uma metodologia própria, com a seleção de alguns poucos indicadores.

Os *rankings* devem ser vistos apenas como mais um indicador que compõem um conjunto maior e mais complexo de indicadores que estão inseridos em uma metodologia da avaliação do processo de internacionalização nas IES. Tem-se como exemplo o modelo de avaliação da internacionalização das universidades colombianas, Jamarillo (2003), que é composto por quatro etapas: fatores, características, aspecto e 100 indicadores. Há também modelo de indicadores sistematizados de Brandenburg e Federkeil (2007) desenvolvido para as IES alemãs, que totalizam 186 indicadores.

Ainda em relação à avaliação no que tange a continuidade ou a sustentabilidade do processo de internacionalização, foi indagada também a seguinte pergunta aos participantes da entrevista: “Quais os mecanismos de manutenção e continuidade que asseguram o contínuo processo de internacionalização da UFC?”. Conforme a resposta dos participantes, esta pesquisa destaca os principais pontos em relação à sustentabilidade do referido processo para a UFC:

a) Para o entrevistado “F”, a sustentabilidade do referido processo independe da gestão:

A manutenção independe da gestão. Acho que a internacionalização hoje é uma política de Estado. Não é um querer de um reitor, isso é independente de quem estiver na reitoria. A manutenção não depende da gestão acadêmica, mas da gestão do país através de investimentos e políticas. (ENTREVISTADO F, 2017).

b) Consoante o entrevistado “A”, a sustentabilidade do processo de internacionalização da UFC depende das pessoas:

Em relação à manutenção, nós temos um recurso pequeno para investir em internacionalização, mas que buscamos aplicar da melhor maneira. Acredito que a manutenção maior depende das pessoas envolvidas que atraem outras pessoas. Uma pessoa bem sucedida em um programa de intercâmbio pode atrair outra pessoa. (ENTREVISTADO A, 2017).

c) Segundo o entrevistado “H”, a sustentabilidade da internacionalização para a UFC depende de fomento:

Um mecanismo de manutenção envolve fomento. Não adianta ter boa vontade, pessoas que acreditem e queiram que a internacionalização dê certo ou mesmo ter um ótimo processo avaliativo se não houver recurso financeiro para viabilizar os objetivos e as ações dessa política. Lembro que sem apoio de órgão de fomento, não poderemos fazer nada sozinhos ou faremos muito pouco. (ENTREVISTADO H, 2017).

d) De acordo com o entrevistado “C”, a sustentabilidade do referido processo decorre da qualidade do ensino:

Bem, quanto à manutenção, acredito que tudo ainda está no começo, mas vai precisar de fomento, qualidade no ensino de graduação e ensino de línguas estrangeiras. (ENTREVISTADO C, 2017).

e) Conforme o entrevistado “G”, a sustentabilidade do processo de internacionalização demanda políticas de incentivo e de reconhecimento:

Em relação aos mecanismos de manutenção da internacionalização, dois elementos poderiam funcionar como mecanismos de manutenção: o incentivo e o reconhecimento. (ENTREVISTADO G, 2017).

O entrevistado “A” apontou que a universidade possui um pequeno recurso para a manutenção do processo de internacionalização de IES, porém ressaltou que a manutenção depende principalmente das pessoas e do seu poder de atrair outros interessados nesse processo; entretanto, o entrevistado “H” destacou que a manutenção do processo de internacionalização independe da boa vontade das pessoas, mas, sobretudo de fomento.

Enquanto o entrevistado “F” percebe que a manutenção dessa política perpassa pelo interesse do Estado de dar a ela continuidade através de investimentos e de políticas públicas. O entrevistado “C” destacou em seu discurso que, além do fomento, a qualidade de ensino é necessária para que possa acompanhar o ritmo da internacionalização e a continuidade do estudo de línguas estrangeiras. O entrevistado “G” apontou o incentivo e o reconhecimento como elementos motivacionais para que as pessoas continuem sempre trabalhando em pró da internacionalização.

Quanto à segunda perspectiva de “revisão” de Knight (1994): “a perspectiva de revisão da incorporação da internacionalização no plano anual ou bianual de avaliação e no orçamento”, constata-se que no Plano Político de Internacionalização da UFC (2017), a universidade tem destinado recursos para o desenvolvimento da internacionalização universitária, porém não expressa o percentual fixo anual para esse fim:

A UFC vem destinando recursos próprios para a contratação de visitantes em diversos níveis, com foco em internacionalização e inovação. Além disso, a universidade tem destinado recursos de custeio e capital para apoiar grupos de pesquisa com maior expressão internacional e concede bolsas de graduação e pós-graduação para estudantes estrangeiros, priorizando a alocação de bolsas para pós-graduandos vinculados a programas institucionais como, por exemplo, o GCUB-OEA. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2017b, p.8).



Esse percentual acerca de recursos próprios destinado à internacionalização também não foi citado nas entrevistas quando foi perguntado sobre os mecanismos de manutenção e continuidade da internacionalização, os entrevistados citaram apenas a necessidade de fomento como foi apresentado anteriormente.

#### 4.3.2 Dimensão reforço

Knight (1994) explana que o “reforço” no processo de internacionalização perpassa por caminhos concretos e simbólicos para valorizar, reconhecer e recompensar a comunidade acadêmica que está envolvida e empenhada neste tipo de trabalho.

Em relação à dimensão “reforço” foi feita a seguinte pergunta: “Há políticas e ações institucionais de incentivos e de reconhecimento que motivem a participação da comunidade acadêmica no desenvolvimento e progresso da internacionalização universitária da UFC? Quais?”. Primeiramente, esta pesquisa destaca os pontos mais relevantes listados pelos entrevistados para o processo de internacionalização da UFC acerca do reforço simbólico:

a) De acordo com o entrevistado “A”, reforço da internacionalização universitária acontece através do intercâmbio cultural:

Acredito que na medida em que as coisas começam a acontecer e também a vinda de outras culturas, outros olhares e pensamentos começam a chegar, isso é muito estimulante. (ENTREVISTADO A, 2017).

b) Para o entrevistado “G”, o reforço perpassa pelo reconhecimento do mérito:

O reforço seria para aquele que está precisando de algo para se internacionalizar ou continuar a se desenvolver na internacionalização. Talvez uma política de reconhecimento do mérito, fosse importante. (ENTREVISTADO G, 2017).

c) Segundo a entrevistada “I”, o reforço se dá por meio da valorização de resultados:

Valorização dos resultados nos cursos que buscam a internacionalização, apoio da alta administração, concretização dos objetivos que foram traçados na política de internacionalização. (ENTREVISTADA I, 2017).

Em relação ao “reforço simbólico”, destacam-se os entrevistados: “A” que apontou o contato com outras culturas; o entrevistado “G” que ressaltou reconhecimento do mérito; e, o entrevistado “I” que citou a valorização dos bons resultados nos cursos que almejam a internacionalização.

Após a apresentação do reforço simbólico, esta pesquisa destaca os principais pontos sobre o “reforço concreto”, mencionados pelos entrevistados:

a) Para o entrevistado “B”, o reforço é realizado através de custeio, de instalações, de manutenção e de construção:

Os resultados nos *rankings* é um estímulo. Na área de orçamento universitário, nosso incentivo possível é garantir as melhorias de infraestrutura física e, principalmente, de custeio. As pessoas não se dão conta da conta de energia, por exemplo, você não teria um grande laboratório funcionando no Centro de Ciências sem a garantia desse custeio. Dentre outras coisas, como construção e manutenção de prédios e aquisição de equipamentos. Acho que se o pesquisador tiver essa base, fica mais fácil recorrer a editais. (ENTREVISTADO B, 2017).

b) Segundo o entrevistado “D”, o reforço ocorre por intermédio de editais para professor visitante e resoluções de afastamento:

O edital de professor visitante é um exemplo. Não são muitos, há cerca de trinta professores visitantes na UFC e são todos para a pós-graduação. Há os doutorados sanduíches, há cerca de 120 estudantes nossos em universidades estrangeiras. Há também as resoluções de afastamentos para professores e técnicos. (ENTREVISTADO D, 2017).

c) De acordo com os entrevistados “E” e “C”, o reforço acontece a partir própria institucionalização da internacionalização na UFC:

O reforço se dá através da institucionalização dos planos, dos objetivos, das metas, ações e estratégias. Por exemplo, a institucionalização do Plano de Políticas de Internacionalização que agora faz parte da própria história da UFC. (ENTREVISTADO E, 2017).

A própria criação da PROINTER e da Política de internacionalização é um incentivo. Outro reforço é incentivar os benefícios da internacionalização junto aos professores, porque a internacionalização, embora seja um trabalho a mais, pode trazer vantagens. (ENTREVISTADO C, 2017).

d) Para os entrevistados “F”, “C”, “D” e “I”, não há reforço sem fomento:

Avaliação da CAPES quanto aos cursos que receberam nota 7, eu vejo isso como uma recompensa. Mas não uma recompensa dada da UFC, mas de um órgão nacional. (ENTREVISTADO F, 2017).

Com certeza. O exemplo mais claro é a PRPPG e o mecanismo de avaliação da CAPES. Os cursos de pós-graduação que passaram de 6 pra 7 na CAPES têm reconhecimento e incentivo. E ter essa pontuação alta traz benefícios para os cursos como mais recursos ou celebração de acordos com outras instituições. (ENTREVISTADO C, 2017).

O reforço se dará também por fontes externas. A universidade não tem tanto recurso pra isso e a instituição tem feito o que é possível. (ENTREVISTADO D, 2017).

Acredito que investimento, fomento, continuidade com ensino das línguas, valorização dos resultados nos cursos que buscam a internacionalização, apoio da alta administração, concretização dos objetivos que foram traçados na política de internacionalização. (ENTREVISTADA I, 2017).

e) Consoante os entrevistados “F” e “I”, o reforço se manifesta através das línguas estrangeiras:

Um exemplo de reforço em relação às línguas são as Casas de Cultura da UFC. (ENTREVISTADO F, 2017).

Acredito que investimento, fomento, continuidade com ensino das línguas, valorização dos resultados nos cursos que buscam a internacionalização, apoio da alta administração, concretização dos objetivos que foram traçados na política de internacionalização. (ENTREVISTADA I, 2017).

f) Para a entrevistada “H”, o reforço não é percebido com muita clareza:

Isso eu não consigo enxergar com muita clareza, porque, por exemplo, as nossas próprias tabelas de progressão funcional eu não vejo um fator H ser pontuado. (ENTREVISTADA H, 2017).

Quanto ao “reforço concreto”, o entrevistado “B” focou em custeio, instalações, manutenção e construção; o entrevistado “C” e “F” destacaram os recursos financeiros e celebração de acordo com outras instituições quando um curso *strictu sensu* da CAPES alcança as notas 6 ou 7; o entrevistado “D” citou os editais para professor visitante e resoluções de afastamento; o entrevistado “E” mencionou a institucionalização da internacionalização na UFC; e, a entrevistada “H” disse que não percebe esse reforço com muita clareza.

Ao se fazer uma pesquisa documental acerca do “reforço simbólico” que consiste em recompensas ou motivações institucionais aos professores, aos alunos e aos técnicos-administrativos, verificou-se que não há esse reforço sistematizado nem mesmo no Plano de Políticas Internacionais da UFC 2017. Porém, no citado plano já há a menção do reforço concreto como “universidade tem destinado recursos de custeio e capital para apoiar grupos de pesquisa com maior expressão internacional”. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ, 2017b, p.11).

Miura (2006) e Muller (2016) discorrem que o reforço é importante para a manutenção do processo de internacionalização universitário, pois é uma etapa importante porque ele alimenta, incentiva e sustenta, por exemplo, a etapa comprometimento, bem como auxilia o desenvolvimento de uma cultura de universidade internacionalizada que não é apenas reconhecida internacionalmente, mas, primeiramente, pela própria instituição e pelos seus pares.

### 4.3.3 Efeito de integração

A integração é a nona e a última etapa do Círculo de Internacionalização de Knight (1994), e, após essa etapa, reinicia-se o ciclo. O termo integração evoca dois termos do mesmo campo lexical: o integral e o integrado. Primeiramente, a integração é o efeito do ato de integrar (-se), isto é, incorporação de um elemento num conjunto. Já o termo integral remete-se ao todo, enquanto o termo integrado refere-se ao assimilado e ao conectado.

De acordo com Knight (1994), é importante que a dimensão internacional nas universidades seja não apenas integral atingindo os três pilares da universidade ensino, pesquisa e extensão na função desempenhada, mas também seja integrada entre todos os setores e áreas acadêmicas ou administrativas para que se desenvolva uma sólida cultura internacional e senso de coletividade na instituição.

Então, para esta última dimensão, foi realizado seguinte questionamento: “É possível que os resultados das políticas de internacionalização possibilitem uma resposta mais integrada entre as unidades acadêmicas? De que forma?”. Esta pesquisa destaca os principais pontos arrolados pelos entrevistados para a internacionalização da UFC:

a) Para o entrevistado “B”, a integração é percebida como vetor de síntese:

A internacionalização é um vetor de síntese. Primeiro, porque se todos estiverem olhando para esse ponto todos precisam trocar experiências, aqueles que têm mais experiências exitosas podem passar isso para aqueles que pretendem tê-las. Por exemplo: o Labomar poderia trocar experiência com o Centro de Ciências. O que torna a ação comum é o propósito comum. Se a internacionalização é um propósito comum, serão necessárias várias ações, apesar de estarem diferenciadas nas suas áreas, sejam comuns também para conquistar isso. (ENTREVISTADO B, 2017).

b) De acordo com o entrevistado “A”, a integração ocorre por meio da formação interdisciplinar:

Sim. Eu vejo essa possibilidade, porque os nossos *campi* do interior, por exemplo, têm um potencial muito grande dentro desse processo de internacionalização, por exemplo, o *campus* de Quixadá desenvolve uma tecnologia da mais alta qualidade na área das ciências da informação e é um ambiente que está pronto para receber colaborações internacionais e a oportunidade de exercer a interdisciplinaridade. (ENTREVISTADO A, 2017).

c) Conforme os entrevistados “E” e “H”, a integração não depende apenas de um grupo que faz internacionalização na universidade, mas de toda a comunidade acadêmica:

É possível sim. E isso pode ser visto como um efeito muito bom, mas não se deve criar uma grande expectativa quanto a isso, pois pode se colocar um

peso inadequado às pessoas que estão fazendo a internacionalização. (ENTREVISTADO E, 2017).

Com a criação da PROINTER e do COMINTER que cada unidade acadêmica tem seu representante, eu acho que isso vai ficar forte, porque isso já acontecia de uma forma mais isolada, mas só em nível de pós-graduação, porque os coordenadores dos programas *strictu sensu* são ligados à Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação e há reuniões periódicas. No entanto, não tem essa interação toda porque os assuntos que são tratados nessas reuniões são todos burocráticos. (ENTREVISTADA H, 2017).

d) Consoante os entrevistados “D” e “F”, a integração independe da internacionalização:

Sim. É capaz, mas para se integrar internamente não precisa de internacionalização. A integração é independente da internacionalização. (ENTREVISTADO D, 2017).

Sim, é capaz de haver integração. Mas, primeiramente, para se integrar internamente não se precisa de internacionalização. Quero dizer, a integração interna da universidade é independente da internacionalização. Eu acho que nós temos que nos integrar mais. Se não existir a integração antes, não será a internacionalização que nos integrará. Acho que é necessário haver essa sintonia de integração antes e a internacionalização potencializá-la. Não vejo a internacionalização como uma indutora da maior integração, mas como potencializadora. (ENTREVISTADO F, 2017).

e) Os entrevistados “C” e “I” ressaltam que a integração é uma ação difícil de ser promovida:

É uma das coisas que a gente tenta promover, mas que não é tão fácil. É uma formação interdisciplinar, então não é fácil você ter essa articulação. Isso ainda não está tão presente assim, ainda há a visão que um professor de um departamento “xis”, de uma unidade “xis”, trabalha apenas para o curso tal. O pensamento é: sou professor apenas de um curso tal, de uma disciplina tal, embora receba alunos de outros cursos. A integração não é algo fácil, não é algo natural. (ENTREVISTADO C, 2017).

Potencialmente sim. Não estou dizendo que não haverá. Mas é necessário caminhar para isso. Tudo ainda é início, nós ainda estamos começando. (ENTREVISTADA I, 2017).

f) Para o entrevistado “G”, a integração não é percebida e faltam ações para que possa acontecer:

De fato, ainda não vi nenhuma medida ou algo de concreto que fizesse essa integração ocorrer. (ENTREVISTADO G, 2017).

Quanto à dimensão efeito de integração, os entrevistados “A”, “B”, “C”, “D”, “E”, “H” e “I” concordam que é possível que a internacionalização promova a integração entre as unidades acadêmicas, no entanto o entrevistado “F” ressaltou que a integração independe da internacionalização e o entrevistado “G” destacou que não tem visto nenhuma medida para que isso ocorra na universidade.

Foi perguntado também de que forma a integração pode acontecer. O entrevistado “C” propôs o conhecimento profundo do processo de internacionalização de IES e a superação das barreiras linguísticas para ajudar na integração:

A integração não é algo fácil, não é algo natural. A proposta de internacionalização pressupõe, antes de qualquer coisa, que a universidade tenha conhecimento profundo das atividades que ela desenvolve e da potencialidade que isso representa para parceiros no exterior. Geralmente, um acordo se faz com universidades que oferecem muitas possibilidades. Ou seja, quanto mais integrada e disponível para estes acordos melhor. Mas não é fácil. Primeiro, temos a barreira das línguas estrangeiras. Outra coisa é uma unidade ajudar outra nesse processo de internacionalização. (ENTREVISTADO C, 2017).

Já a entrevistada “H” citou a interdisciplinaridade e a transdisciplinariedade, além do interesse das unidades acadêmicas em cooperar umas com as outras:

Mas o que vai causar essa integração mesmo de internacionalização é o vislumbramento de parcerias entre as unidades acadêmicas ou entre os programas. Por exemplo, na minha área, Odontologia, se tem ajuda da Química ou da Física ou da área de Línguas ou Engenharia de Materiais, a gente consegue dialogar muito mais fácil com centros de excelência nessas áreas do exterior. Por exemplo, o Programa de pós-graduação da Odontologia é nota 05 e o da Física é nota 07, nota de excelência, as duas podem colaborar em uma mesma pesquisa. Interdisciplinaridade e a transdisciplinariedade são muito importantes, você não tem nenhum grande e importante projeto de pesquisa, em se tratando de ciências, sem colaboração. O projeto Genoma não foi feito sozinho, todos os projetos importantes do ponto de vista mundial não estão isolados, eles não são de um país só. (ENTREVISTADA H, 2017).

De acordo com a percepção das entrevistas realizadas, a etapa integração é uma das mais deficientes e apontadas como não praticada entre as diferentes áreas de estudo, independentemente da própria internacionalização. Miura (2006, p.304) discorre que a integração é “uma dimensão internacional que permeia um processo extremamente complexo e de longo prazo”, uma vez que envolve o sucesso das dimensões anteriores.

Sendo uma dimensão complexa como apontada por Miura (2006), os entrevistados apontaram a integração como algo distante, ainda que possível de ser fomentada se houver iniciativas e desenvolvimento de uma cultura coletiva institucional pautada na colaboração entre os *stakeholders* (*público estratégico*) da universidade, na premissa básica de que o conhecimento é interdisciplinar e que a integração da internacionalização impacta nos mais variados âmbitos da UFC.

O Quadro 31 sintetiza os principais tópicos da análise da terceira parte desta pesquisa que compreende a sétima, a oitava e a nona etapa do Círculo de internacionalização de Knight (1994): revisão, reforço, efeito de integração

(respectivamente). No quadro síntese, são apresentados os tópicos mais importantes que foram destacados durante a análise mais outros que também foram citados pelos entrevistados, embora com menos ênfase.

Quadro 31: Síntese da análise da parte 03 - Revisão, Reforço, Efeito de Integração.

<b>Revisão</b>	<p><b>Avaliação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação é necessária e importante;</li> <li>• Avaliação da internacionalização não tem sido feita ou não é percebida;</li> <li>• Avaliação e a necessidade do estabelecimento de indicadores;</li> <li>• Como deve ser feita a avaliação;</li> <li>• Avaliação e a crítica aos indicadores e <i>rankings</i>.</li> </ul> <p><b>Manutenção</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A manutenção depende das pessoas;</li> <li>• Manutenção independe da gestão;</li> <li>• Manutenção depende de fomento;</li> <li>• Manutenção depende da qualidade de ensino;</li> <li>• Manutenção depende de incentivo e de reconhecimento.</li> </ul>
<b>Reforço</b>	<p><b>Reforço simbólico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforço através do intercâmbio cultural;</li> <li>• Reforço através do reconhecimento do mérito;</li> <li>• Reforço através da valorização de resultados.</li> </ul> <p><b>Reforço concreto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforço por meio de custeio, instalações, manutenção e construção;</li> <li>• Reforço por meio de editais para professor visitante e resoluções de afastamento;</li> <li>• Reforço por meio de institucionalização da internacionalização na UFC;</li> <li>• Reforço por meio de órgãos de fomento;</li> <li>• Reforço por meio de línguas estrangeiras;</li> <li>• Reforço não percebido com muita clareza.</li> </ul>
<b>Efeito de Integração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação interdisciplinar para que haja integração;</li> <li>• Integração como vetor de síntese;</li> <li>• Dificuldades na promoção da integração;</li> <li>• A integração independe da internacionalização;</li> <li>• A integração não depende apenas de um grupo que faz internacionalização na universidade;</li> <li>• Falta de ações para a integração;</li> <li>• Interdisciplinaridade e a transdisciplinariedade;</li> <li>• Interesse das unidades acadêmicas em cooperar umas com as outras;</li> <li>• Conhecimento profundo do processo de internacionalização de IES;</li> <li>• Superação das barreiras linguísticas.</li> </ul>

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

O quadro 32 sintetiza a análise do processo de internacionalização da UFC à luz do modelo de Knight (1994) que trata de nove dimensões (contexto, consciência comprometimento, planejamento, operacionalização, implementação, revisão, reforço e integração), já discutidas, revelando os principais pontos fortes e frágeis a serem melhor observados pela instituição:

Quadro 32: Síntese pontos fortes e frágeis do processo de internacionalização da UFC.

Processo de internacionalização da UFC		
Modelo Knight (1994)	Principais pontos fortes	Principais pontos frágeis
<b>1. Contexto</b> Analisar contexto externo e interno (documentos das políticas e declarações).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação da PROINTER, do COMINTER, do Plano de Internacionalização da UFC (PIN);</li> <li>• Transição das abordagens "nacional <i>ad hoc</i>" e "institucional atividade" para a abordagem "nacional estratégica" e para a abordagem "institucional processual";</li> <li>• Construção de uma imagem internacional;</li> <li>• Formação de alianças estratégicas;</li> <li>• Produção de conhecimento;</li> <li>• Melhoria da qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão;</li> <li>• Intercâmbio entre culturas e tecnologias;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de recursos financeiros ou recursos escassos;</li> <li>• Burocracia ou morosidade nos processos acadêmicos ou administrativos;</li> <li>• Rigidez na matriz curricular dos cursos;</li> <li>• Barreiras linguísticas;</li> <li>• Capacitação de recursos humanos para atuarem no processo de internacionalização;</li> </ul>
<b>2. Consciência</b> Necessidades, propósitos e benefícios da internacionalização para estudantes, professores, funcionários e sociedade.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consciência da alta administração com a importância da internacionalização da educação superior para a UFC;</li> <li>• Criação da PROINTER, do COMINTER e do Plano de Internacionalização da UFC (PIN).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixo nível de motivação ou de interesse pela internacionalização por parte comunidade universitária;</li> <li>• Baixo nível de consciência da internacionalização na comunidade universitária;</li> <li>• Ilhas de consciência acerca da internacionalização;</li> </ul>
<b>3. Comprometimento</b> Da administração, governos, professores, funcionários e estudantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometimento da alta administração com a importância da internacionalização da educação superior para a UFC;</li> <li>• Criação da PROINTER, do COMINTER, do Plano de Internacionalização da UFC (PIN).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixo nível de interesse pela internacionalização por parte comunidade universitária;</li> <li>• Baixo nível de comprometimento da internacionalização na comunidade universitária;</li> <li>• Ilhas de comprometimento acerca da internacionalização na UFC;</li> </ul>
<b>4. Planejamento</b> Identificar necessidades e recursos, propósitos e objetivos, prioridades e estratégias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A consciência e o comprometimento da alta administração para com a importância da internacionalização da educação superior para a UFC;</li> <li>• Criação da PROINTER, do COMINTER, do Plano de Internacionalização da UFC (PIN).</li> <li>• Criação de objetivos e propósitos claros e definidos no PIN da UFC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ainda não houve tempo hábil para colocar o PIN da UFC (2017) em prática, pois sua criação é recente.</li> <li>• Burocracia acadêmica e administrativa;</li> <li>• Os recursos financeiros ainda são pouco para cumprir todos os objetivos e as ações estratégicas do processo de internacionalização previstas no PIN da UFC;</li> <li>• Capacitação de recursos humanos para atuarem no processo de internacionalização;</li> <li>• Rigidez na matriz curricular dos cursos;</li> <li>• Baixo conhecimento em outras línguas pela maior parte da comunidade acadêmica.</li> </ul>
<b>5. Operacionalização</b> Atividades acadêmicas e serviços. Fatores organizacionais. Princípios-guia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A consciência e o comprometimento da alta administração para com a importância da internacionalização da educação superior para a UFC;</li> <li>• Criação da PROINTER, do COMINTER e do Plano de Internacionalização da UFC (PIN).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os recursos financeiros ainda são pouco para cumprir todas as ações estratégicas do processo de internacionalização previstas no PIN da UFC;</li> <li>• O Plano de internacionalização da UFC (2017) cita as ações de operações imediatas, mas não explana como fazê-las/executá-las;</li> <li>• Burocracia acadêmica e administrativa;</li> <li>• Capacitação de recursos humanos</li> </ul>
<b>6. Implementação</b> Implementação de programas e estratégias organizacionais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A consciência e o comprometimento da alta administração para com a importância da internacionalização da educação superior para a UFC;</li> <li>• Criação da PROINTER, do COMINTER e do Plano de Internacionalização da UFC (PIN).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os recursos financeiros ainda são pouco para cumprir todas as ações estratégicas do processo de internacionalização previstas no PIN da UFC (2017);</li> <li>• O Plano de internacionalização da UFC (2017) cita as ações de imediatas para implementação de programas e estratégias, mas não explana como fazê-las/executá-las;</li> <li>• Burocracia acadêmica e administrativa;</li> <li>• Capacitação de recursos humanos;</li> <li>• Rigidez na matriz curricular dos cursos;</li> <li>• Baixo conhecimento em outras línguas pela maioria da comunidade acadêmica.</li> </ul>
<b>7. Revisão</b> Avaliar e melhorar a qualidade e impacto das iniciativas e progresso da estratégia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A consciência e o comprometimento da alta administração para com a importância da internacionalização da educação superior para a UFC;</li> <li>• Secretaria de Governança;</li> <li>• Avaliação institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação da internacionalização não tem sido feita ou não é percebida pelos entrevistados;</li> <li>• Avaliação tem sido limitada a "números" ou a "rankings" que não mostram toda a realidade do processo de internacionalização da IES;</li> <li>• Ausência de um sistema próprio, com metodologia e institucionalizado de avaliação com metas e indicadores institucionais;</li> </ul>
<b>8. Reforço</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A consciência e o comprometimento da</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os recursos financeiros ainda são poucos para</li> </ul>



<b>Desenvolver iniciativas, reconhecimento e recompensas para professores, funcionários e participação de estudantes.</b>	alta administração para com a importância da internacionalização da educação superior para a UFC; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação da PROINTER, do COMINTER, do Plano de Internacionalização da UFC (PIN).</li> <li>• Destinação de recursos de custeio e de capital para apoiar grupos de pesquisa com maior expressão internacional, o que viabiliza o reforço concreto.</li> </ul>	cumprir todas as ações de que necessitem de reforço concreto no processo de internacionalização; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carência de ações voltadas para o “reforço simbólico” que consiste em recompensas ou motivações institucionais aos professores, aos alunos e aos técnicos-administrativos.</li> </ul>
<b>9. Efeito de integração Impactos no ensino, pesquisa e serviços/extensão deforma integral e integrada.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A consciência e o comprometimento da alta administração para com a importância da internacionalização da educação superior para a UFC;</li> <li>• Criação da PROINTER, do COMINTER, do Plano de Internacionalização da UFC (PIN).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de ações políticas e administrativas que estimulem a integração entre as diversas áreas de conhecimento na UFC;</li> <li>• Baixa consciência da importância da cultura de integração, isto é, de cooperação recíproca;</li> <li>• Barreiras linguísticas.</li> </ul>

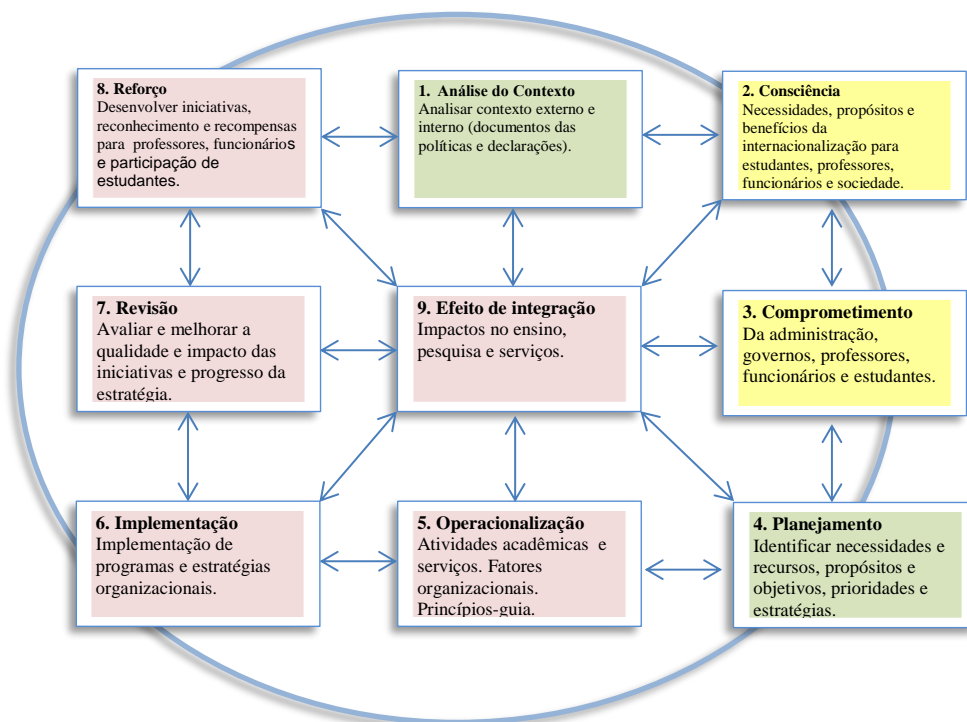
Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Com base no Círculo de Internacionalização de Knight (1994) - Versão modificada holística, a análise evidencia pontos de baixa (em verde), média (em amarelo) e alta fragilidade (em vermelho) quanto ao processo de internacionalização da UFC, demonstrada na Figura 14.

As dimensões de baixa fragilidade são a análise de contexto e o planejamento (em verde), visto que a UFC tem acompanhado os movimentos e políticas da educação superior ao criar a PROINTER, o COMINTER e o PIN, os três em 2017. O PIN da UFC é um documento oficial da instituição que estabeleceu e formalizou os objetivos para o ensino, a pesquisa e a extensão acerca dos caminhos que universidade deve seguir.

As dimensões de média fragilidade são a consciência e o comprometimento (em amarelo), uma vez que existem ilhas de ciência e compromisso para com a internacionalização; no entanto, é necessário fortalecer essas duas dimensões junto a toda a comunidade universitária. As dimensões consideradas nesta pesquisa de alta fragilidade são a operacionalização, a implementação, a revisão, o reforço e o efeito de integração (em vermelho), pois se encontram em um estágio inicial, sendo vistas, muitas vezes como incipientes ou mesmo inexistentes.

Figura 14: Pontos frágeis da internacionalização da UFC segundo o Círculo de Internacionalização de Knight (1994) - Versão modificada holística.



Fonte: Adaptado de Knight (1994).

Legenda:



Dimensões de baixa fragilidade da internacionalização universitária da UFC.



Dimensões de média fragilidade da internacionalização universitária da UFC.



Dimensões de alta fragilidade da internacionalização universitária da UFC.

Quadro 33 demonstra uma síntese da pesquisa desse trabalho alinhada à relação das categorias e subcategorias da análise de conteúdo com questão da pesquisa, os objetivos geral e específicos, fundamentação teórica e roteiro de entrevista semiestruturada e achados.

Quadro 33 – Síntese da pesquisa com achados.

Questão da pesquisa	Objetivo Geral	Entrevista semiestruturada	Dimensões	Achados	Objetivos específicos	Referencial Teórico
Como ocorre o processo de internacionalização da educação superior na Universidade Federal do Ceará?	Analisar o processo de internacionalização do ensino superior na Universidade Federal do Ceará a luz do Modelo de Knight (1994).	<b>Parte 1 – Análise, Consciência e Comprometimento</b> N.º das questões: 01-05	Contexto	Em relação ao contexto, a UFC tem respondido às demandas externas e internas ao criar a PROINTER, o COMINTER e o PIN.  Destaca-se que UFC necessita de políticas que desenvolvam a consciência e o compromisso para com a internacionalização.	1. Descrever o contexto, a consciência e comprometimento da internacionalização da educação superior na UFC.	Knight (1994); Schwartzman (2003); Knight (2004); Miura (2006); Batista (2009); Green (2012); Christino (2013); Jones (2013).
			Consciência			
			Comprometimento			
		<b>Parte 2 – Planejamento, Operacionalização e Implementação</b> N.º das questões: 06-09	Planejamento	Com a criação da PROINTER formalizou a internacionalização e trouxe uma série objetivos e metas para o ensino, pesquisa e extensão.  Quanto à operacionalização e à implementação carecem de políticas mais claras.	2. Identificar as principais estratégias, metas, objetivos, políticas e ações de internacionalização de ensino superior bem como a operacionalização e a implementação dessas metas na UFC.	Knight (1994); Knight (2004); Miura (2006); Batista (2009); Maximiano (2011); Christino (2013).
			Operacionalização			
			Implementação			
		<b>Parte 3 – Revisão, Reforço, Efeito de Integração</b> N.º das questões: 10-13	Revisão	Ausência de um sistema próprio, com metodologia e institucionalizado de avaliação com metas e indicadores institucionais;  A integração entre as diversas áreas acadêmicas ou administrativas da UFC, é uma das mais deficientes e apontadas como não praticada entre as diferentes áreas de estudo, independentemente da própria internacionalização. Espera-se que a criação da PROINTER e da COMINTER possam ajudar desenvolver essa etapa;  Destaca-se que UFC necessita de políticas reforço e de integração para com a internacionalização.	3. Analisar as ações institucionais de <b>revisão</b> referentes ao processo de internacionalização do ensino superior, assim como seu reforço e efeitos de integração para manter o compromisso da comunidade com a internacionalização universitária.	Knight (1994); Miura (2006); Batista (2009); Christino (2013); Muller (2013).
			Reforço			
			Efeito de Integração			

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

*“Internacionalização é mudar o mundo da educação e globalização é mudar o mundo da internacionalização”.*  
*Jane Knight*

Nesta seção, propõe-se condensar os principais resultados obtidos em função dos objetivos e dos pressupostos, embasados nas discussões teóricas sobre o processo de internacionalização da educação superior. Nesta seção, são apresentadas, ainda, contribuições acadêmicas e práticas, limitações do estudo e recomendações para futuras pesquisas.

No que se refere ao primeiro objetivo “Descrever o contexto da consciência e do comprometimento da internacionalização universitária na UFC”, a pesquisa evidenciou que a pressão externa oriunda da globalização e de grandes atores internacionais como ONU, BM e OMC induz as universidades ao redor do mundo a se internacionalizarem, inclusive as IES brasileiras.

No Brasil, o processo de internacionalização da educação superior não é recente, data da década de 30 do século XX; no entanto, na atualidade do século XXI, carecem melhorarem seus processos de internacionalização e torná-los mais respondentes e eficazes às mudanças da sociedade.

No contexto interno, a UFC formalizou internacionalização universitária com a criação da PROINTER, do PIN e do COMINTER, em 2017. Essa atitude tomada pela alta gestão da universidade inseriu-a no contexto da internacionalização de forma consciente e ativa.

Embora a alta gestão possua um nível elevado de consciência acerca da internacionalização de IES, o mesmo não acontece uniformemente em outras áreas da comunidade acadêmica. O nível de percepção da consciência é variável, isto é, ora setores da universidade a percebem como indispensável e necessária, ora, em outros, é vista como embrionária e incipiente.

Assim como a consciência, a alta gestão da UFC alberga um alto nível de comprometimento para com a internacionalização; no entanto, o nível de compromisso também varia entre as áreas da universidade que ainda estão despertando para essa realidade e outras que já são excelência e possuem, por exemplo, Capes 7.

De forma geral, pode-se confirmar parcialmente o primeiro pressuposto em que o contexto interno, por meio da consciência e do comprometimento, estimula o processo de internacionalização da UFC, uma vez que o contexto interno é indutor da

internacionalização universitária da UFC e a conscientização e o comprometimento da alta gestão são essenciais para andamento e condução desse processo.

Não obstante, a consciência e o comprometimento ainda são pontos frágeis do referido processo na comunidade universitária da UFC, requerendo formalização de políticas de estímulo, motivação e engajamento nas unidades acadêmicas e administrativas, bem como entre alunos, professores e técnicos administrativos.

No que concerne ao segundo objetivo “Identificar as principais políticas, objetivos e estratégias de internacionalização da educação superior, bem como suas ações estratégicas de operacionalização e de implementação na UFC”, verificou-se que após a aprovação do PIN (2017), houve o estabelecimento de objetivos nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, bem como a criação de ações operacionais imediatas; entretanto, essas ações carecem de políticas específicas para implementá-las.

Tornar a UFC referência internacional, capacitar alunos, professores e técnico-administrativos, flexibilizar o currículo, diminuir a burocracia, ampliar e aprofundar as colaborações, acordos de cooperação e convênios com universidades e com empresas internacionais foram objetivos destacados pelos entrevistados.

Todos esses objetivos citados na pesquisa de campo coincidem com o PIN da UFC, com exceção da diminuição da burocracia. Embora se almeje alcançar muitos objetivos com a internacionalização na UFC, considera-se repensar em processos administrativos e acadêmicos mais rápidos, fáceis e menos burocráticos.

As principais estratégias de internacionalização da UFC destacadas pela pesquisa foram o ensino de línguas, o acolhimento de estudantes e professores, a política de internacionalização da UFC, o investimento e o intercâmbio, além da própria criação da PROINTER e do PIN da UFC (2017).

No que diz respeito segundo pressuposto, acerca do modelo de internacionalização universitário da UFC e sua aderência à etapa de planejamento, verificou-se que a UFC não se baseia em nenhum modelo de internacionalização de IES citado nesse trabalho; no entanto, conforme UFC (2017b), a universidade segue um modelo próprio de gestão.

No modelo próprio de internacionalização da UFC, instituições como MEC, CAPES, CNPq, FINEP e entre outros são considerados como atores importantes para o planejamento da internacionalização de IES bem como para o fortalecimento das políticas nacionais ou regionais, para o investimento financeiro e para a avaliação dos cursos de graduação e de pós-graduação que almejam internacionalizarem-se.

Em relação à aderência às etapas de operacionalização e de implementação, a universidade tem encontrado limitações quanto à burocracia dos processos administrativos e acadêmicos, ao financiamento, ao estudo de línguas, à mobilidade, à boa vontade e à mente aberta das pessoas à implementação da política de internacionalização da instituição.

Em referência ao terceiro objetivo “Analisar as ações institucionais de revisão referentes ao processo de internacionalização universitária, assim como seu reforço e efeitos de integração para manter o compromisso da comunidade com a internacionalização universitária”, a pesquisa evidenciou que não há uma metodologia nem indicadores de internacionalização próprios para que seja feita a avaliação do processo de internacionalização da UFC e que a revisão tem sido feita a partir de resultados de *rankings*.

A UFC carece de políticas de reforço concreto (custeio, instalações, manutenção e construções, editais de professor visitante, fomento, línguas estrangeiras e institucionalização da internacionalização) e simbólico (intercâmbio cultural, reconhecimento do mérito e valorização de resultados). É necessário que as pessoas compreendam com clareza a relevância da política de reforço para a internacionalização da universidade.

Quanto à integração entre as diversas unidades da UFC, o primeiro ponto a requerer reflexão é que a internacionalização pode gerar colaborações entre os diversos cursos da universidade; o segundo ponto a ser refletido é que a integração não pressupõe a internacionalização.

No tocante ao terceiro pressuposto acerca da importância da revisão periódica do processo de internacionalização universitária e a identificação de impactos positivos e negativos, bem como a manutenção do referido processo, a pesquisa evidenciou que a revisão do processo de internacionalização da UFC é importante e necessária entre os gestores; contudo, não há uma metodologia sistematizada de revisão desse processo nem indicadores definidos para se averiguar os pontos positivos e negativos bem como se os objetivos estão sendo alcançados.

Em relação à manutenção do processo de internacionalização, é necessário que a comunidade acadêmica compreenda que essa continuidade depende de investimento, de políticas nacionais, de reconhecimento e do compromisso das pessoas.

Com esses resultados têm-se que esta pesquisa corrobora para o avanço do conhecimento sobre o tema já discutido ao apresentar os resultados da pesquisa de campo e evidenciar, por intermédio desse estudo, o funcionamento, os desafios e as

potencialidades do processo de internacionalização da educação superior nas IES públicas.

Espera-se que o conhecimento obtido em relação a este estudo possa contribuir no embasamento de estudos de outras universidades através da prática de *benchmarking* que é um processo que consiste em aprender com outras organizações as melhores práticas relacionadas a funções e processos na condução de um desempenho superior.

A partir da realização desta pesquisa, algumas propostas podem ser suscitadas a serem investigadas em trabalhos futuros e, dessa forma, ampliar o conhecimento científico acerca da temática. Sugerem-se como perspectivas futuras de estudo, alguns questionamentos que podem fundamentar avanços de pesquisas na área:

- Como o *benchmarking* pode ajudar o processo de internacionalização da educação superior entre as universidades?
- Como construir um instrumento de mensuração ou um modelo avaliativo e de acompanhamento interno de metas e de execução do projeto institucional de internacionalização?
- Como medir o comprometimento com a internacionalização da educação superior no nível institucional por parte da comunidade universitária?
- Como as universidades têm integrado ao seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) os conceitos de internacionalização da educação superior no Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024?
- Como desenvolver a cultura, o compromisso e a consciência da importância da internacionalização da educação superior entre a comunidade acadêmica?
- Como tornar o eixo extensão mais respondente à internacionalização?
- De que forma a internacionalização da educação superior poderia ser um agente estimulador da homogeneização cultural?
- Como inserir a dimensão internacional na reformulação dos currículos acadêmicos na perspectiva dos eixos ensino, pesquisa e extensão?
- Como a visão mercantil da internacionalização da educação superior tem influenciado as políticas públicas fomentadas no Brasil?
- Quais as vantagens e desvantagens administrativas e pedagógicas quanto à legalidade do uso dos idiomas estrangeiros em processos seletivos, na oferta de disciplinas e na redação de trabalhos de conclusão?

- Quais as principais similaridades e distinções do processo de internacionalização da educação superior nas IES públicas federais entre as cinco regiões oficiais brasileiras (Centro-Oeste, Nordeste, Norte, Sudeste e Sul)?

- Quais as similaridades e diferenças entre o processo de internacionalização da educação superior das universidades federais, estaduais e os institutos federais?

- Como preparar o docente para atuarem em classes multiculturais?

- Como preparar o *staff* universitário para ser mais respondente aos desafios da internacionalização universitária?

O tema o processo da internacionalização universitária já vem sendo estudado há algum tempo no exterior, contudo ainda é recente e carece de maiores estudos no Brasil. Dado esse fato, este estudo tomou como estratégia metodológica o estudo de caso que conforme Yin (2010) pode fornecer base para generalizações científicas (não sendo possível a generalização para populações ou universos).



## 6 REFERÊNCIAS

- AMARANTE, Juliana Marangoni; VERDU, Fabiane Cortez. Um levantamento de publicações sobre internacionalização de instituições de ensino superior. **Acta Scientiarum. Human and Social Sciences**, v. 37, n. 2, p. 127, 2015.
- ARAÚJO, Emília Rodrigues; SILVA, Sílvia. Temos de fazer um cavalo de Troia: elementos para compreender a internacionalização da investigação e do ensino superior. **Revista Brasileira de Educação**, v. 20, n. 60, p. 77-98, 2015.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2008.
- BARBOSA, Alexandre Freitas. **O mundo globalizado: política, sociedade e economia**. São Paulo: Contexto, 2001.
- BARBOSA, LIDIANE DE OLIVEIRA SOUZA; MASIERO, GILMAR. Avaliação da Internacionalização Universitária: Etapas e Indicadores. 2015. In: XV COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Santa Catarina. **Anais...** Santa Catarina: CIGU, 2015.
- BARREYRO, Gladys Beatriz; LAGORIA, Silvana Lorena. Acreditação da educação superior na América Latina: os casos da Argentina e do Brasil no contexto do Mercosul. **Cadernos PROLAM/USP**, v. 9, n. 16, p. 07-27, 2010.
- BARTELL, M. Internationalization of universities: a university culture-based framework. **The International Journal of Higher Education Research**, Winnipeg, v.45, p. 43-70, jan. 2003. Disponível em: <<http://link.springer.com/article/10.1023%2FA%3A1021225514599>> Acesso em: 03 jun. 2016.
- BATISTA, Janaina Siegler Marques. **O processo de internacionalização das instituições de ensino superior: um estudo de caso na Universidade Federal de Uberlândia**. 2009. 265p. Dissertação (mestre em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo.
- BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Dispõe sobre o plano nacional de educação e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 26 jun. 2014. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2014/lei-13005-25-junho-2014-778970-publicacaooriginal-144468-pl.html>. Acesso em: 15 jan. 2017.
- BAUER, Martin W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In.: BAUER, Martin W. GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. 5. ed. Vozes: Rio de Janeiro. 2002.
- BECHI, Diego. Mercantilização do ensino superior: os desafios da universidade diante do atual cenário educacional-doi: 10.4025/actascieduc. v33i1. 11580. **Acta Scientiarum. Education**, v. 33, n. 1, p. 139-147, 2011.

BONZANINI, Suzana Helena Strate. O profissional de secretariado executivo nas relações internacionais. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 1, n. 2, p. 142-161, 2011.

BORGES, Eliane Medeiros; JESUS, D. P.; SILVA, P. A. Educação a distância entre realidades: a internacionalização do ensino e os cursos a distância brasileiros em Moçambique, 2013. *In: X CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO SUPERIOR A DISTÂNCIA*, Moçambique. **Anais...** Moçambique: ESUD, 2014.

BORGES, Vanessa Maria de Oliveira; AQUINO, Edson Tomaz de. Ensino superior à ordem do capital internacional. **Revista Gestão Universitária na América Latina: Revista GUAL**, v. 6, n. 2, p.22-32, abril, 2013.

BRANDENBURG, Uwe; FEDERKEIL, Gero. **How to Measure Internationality and Internationalisation of Higher Education Institutions: indicators and key figures**. CHE, 2007.

COORDENAÇÃO, DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **A internacionalização na universidade brasileira: resultados do questionário aplicado pela CAPES**. 2017. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/images/stories/download/diversos/A-internacionalizacao-nas-IES-brasileiras.pdf> Acesso em: 15 nov. 2017.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Resultado da avaliação quadrienal - 2017**. CAPES, 2017. Disponível em: <http://avaliacaoquadrienal.capes.gov.br/> Acesso em: 15 nov. 2017.

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Da ótica da solidariedade à lógica do mercado: as estratégias de internacionalização do ensino superior, 2011. *In: XXV SIMPÓSIO BRASILEIRO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO*, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAE, 2011.

CASTRO, Alda Araújo; CABRAL NETO, Antônio. O ensino superior: a mobilidade estudantil como estratégia de internacionalização na América Latina. **Revista Lusófona de Educação**, n. 21, p. 69-96, 2012.

CASTRO, Claudio M. *et al.* Cem mil bolsistas no exterior. **Interesse nacional**, v. 2, p. 25-36, 2012.

CATANI, Afrânio Mendes; OLIVEIRA, JF de. A reestruturação da educação superior no debate internacional: a padronização das políticas de diversificação e diferenciação. **Revista Portuguesa de Educação**, v. 13, n. 2, p. 29-52, 2000.

CAMPOS, Luís; CANAVEZES, Sara. **Introdução à globalização**. 2007.

CERVO, Amado L. BERVIAN, Pedro A. SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: Pearson Prentice, 2005.

CHRISTINO, Adriana Maria. **Internacionalização de ensino superior: estudo de casos em cursos de administração de instituições públicas de ensino superior**. 2013. 128 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações). Universidade de São

- Paulo. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-13012014-111919/en.php> Acesso em: 10 nov. 2016.
- CHIN, Joseph Meng-Chun. CHING, Gregory S. Trends and indicators of Taiwan's higher education internationalization. **The Asia-Pacific Education Researcher**, v. 18, n. 2, p. 185-203, 2009.
- COLLIS, Jill. HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COLUCCI, Elizabeth. COSTA, Ana Sheila. SILVA, Rossana. **Estratégias de internacionalização na Europa e no Brasil e o impacto do programa ciência sem fronteiras**. Projeto Alisios: Documento 2015. Disponível em: <http://webdoc.alisios-project.eu/wp-content/uploads/2015/09/ALISIOS-Doc-Trabalho2.pdf> Acesso em: 10 jan. 2017.
- CONTEL, Fábio Betioli; LIMA, Manolita Correia. Aspectos da internacionalização do ensino superior: origem e destino dos estudantes estrangeiros no mundo atual. **Internext**, v. 2, n. 2, p. 167-193, 2008.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. 10 ed., Porto Alegre: Bookman, 2011.
- COSTA, Ana Ludmila *et al.* Internacionalização da pós-graduação em Psicologia: estudo comparativo dos cursos de doutorado no Brasil e na Espanha. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 11, n. 25, 2014.
- CRUZ, Tadeu. **Sistemas, métodos e processos: administrando organizações por meio de processos negócios**. São Paulo: Atlas, 2003.
- CUNHA, Luiz Antônio Constant Rodrigues da. **A universidade temporã: o ensino superior da colônia à era Vargas**. UNESP, 2007.
- CUNHA, Luiz Antônio. **A universidade crítica: o ensino superior na república populista**. Scielo-Editora UNESP, 2007.
- CUNHA, Luiz Antônio. **A universidade reformanda: o golpe de 1964 e a modernização do ensino superior**. Scielo-Ed. UNESP, 2007.
- DAL-SOTO, Fábio; SOUZA, Y. ALVES, J. A produção científica sobre internacionalização do ensino superior: uma meta-análise, 2014. *In*: IX SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO E MARKETING, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ESPM, 2014.
- DE WIT, H. **Internationalization of higher education in United States and Europe: a historical, comparative and conceptual analysis**. Westport, Connecticut: Greenwood, 2001.
- DE WIT, H. **Strategies for Internationalization in higher education: a comparative study of Australia, Canada, Europe, and the United States of America**. EAIE, 1995.
- DIAS, Marco Antônio R. Dez anos de antagonismo nas políticas sobre ensino superior em nível internacional. **Educação & Sociedade**, v. 25, n. 88, p. 893-914, 2004.

DUARTE, Roberto Gonzalez; DE LIMA JÚNIOR, Antônio Ferreira; BATISTA, Raquel Viana Lessa. O processo de internacionalização das instituições de ensino superior: o caso das Pontifícias Universidades Católicas de Minas Gerais e do Paraná. **Revista Economia & Gestão**, v. 7, n. 14, p. 159-162, 2008.

DUDZIAK, Elisabeth Adriana. Competência informacional e midiática no ensino superior: Desafios e propostas para o Brasil. **Prisma.com: Revista de Ciências e Tecnologias de Informação e Comunicação**, n. 13, 2010.

EGRON-POLAK, Eva; HUDSON, Ross. **Internationalization of higher education: Growing expectations, fundamental values**. IAU, 2014.

FAUSTO, Sibeles; CALERO-MEDINA, Clara; NOYONS, Ed. O “Ranking Brasileiro de Pesquisa” e os Princípios de Berlim Para Rankings de Instituições de Ensino Superior. **Future Studies Research Journal: trends and strategies**, v. 8, n. 2, p. 211-236. 2016.

FEITOSA, Maria Ângela Guimarães. Implicações da internacionalização da educação para a formulação de currículos em Psicologia. **Temas em psicologia**, v. 15, n. 1, p. 91-103, 2007.

FERREIRA, José Brites. Globalização e ensino superior: a discussão de Bolonha. **Perspectiva**, v. 24, n. 1, p. 229-242, 2006.

FINARDI, Kyria Rebecca; PORCINO, Maria Carolina. Tecnologia e metodologia no ensino de inglês: impactos da globalização e da internacionalização. **Ilha do Desterro**, n. 66, p. 239-283, 2014.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 3ed., Porto Alegre: Bookman, 2009.

FREITAS, Maria Ester *et al.* Rotas da Internacionalização Acadêmica: Caso EAESP/FGV. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 15, n. 3, p. 102, 2016.

GAMBLE, John E.; THOMPSON, Arthur A. **Fundamentos da administração estratégica: a busca pela vantagem competitiva**. 2.ed. São Paulo, SP: McGraw-Hill, 2012.

GAO, Yuan. Toward a Set of Internationally Applicable Indicators for Measuring University Internationalization Performance. **Journal of Studies in International Education**, v. 19, n. 2, p. 182-200, 2015.

GASKELL, George; BAUER, Martin W. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

GIL, Rosalind. Análise de discurso. In.: BAUER, Martin W. GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. 5. ed., Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

GODOI, Christiane Kleinubing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Aneilson Barbosa (orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégia de métodos**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2 ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GREEN, M. F. universities must be clear and honest about internationalization. **University World News**, 2012.

HAIR, JR., Joseph F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo, SP: McGraw-Hill, 2013.

INTERNATIONAL ASSOCIATION OF UNIVERSITIES. **Internationalization of Higher Education**: new directions, new challenges. IAU Survey, 2005.

INTERNATIONAL ASSOCIATION OF UNIVERSITIES. **Internationalization of Higher Education**: growing expectations, fundamentals values. IAU Survey, 2014.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Sinopses Estatísticas do Enade**. INEP, 2016. Disponível em: <http://inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-do-enade> Acesso em: 08 nov. 2017.

JAMARILLO, I. Cristina. Hacia una internacionalización dela universidad com sentido próprio, 2003. CX CONSEJO NACIONAL DE RECTORES. **Anais...** Bogotá: ASCUN, 2003.

JAPIASSU, H.; MARCONDES, D. **Dicionário básico de filosofia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1991.

JEZINE, Edineide; CHAVES, Vera Lúcia Jacob; CABRITO, Belmiro Gil. O acesso ao ensino superior no contexto da globalização: Os casos do Brasil e de Portugal. **Revista Lusófona de Educação**, n. 18, p. 57-79, 2011.

JONES, E. Internationalization and employability: the role of intercultural experiences in the development of transferable skills. **Public Money & Management**, 33:2, p. 95-104, 2013.

JUSTINO, Elisa Kaspereit. Internacionalização das instituições de ensino superior: estratégia ou modismo, 2011. *In*: IX COLÓQUIO INTERNACIONAL DE SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA LATINA, Santa Catarina. **Anais...** Santa Catarina: RI, 2011.

KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa**: um guia prático. 2010.

KNIGHT, Jane. Internationalization brings important benefits as well as risks. **International Higher Education**, n. 46, 2015.

KINGHT, J. **Higher education in turmoil**: the changing world of internationalization. Rotterdam: Sense Publishers, 2008.

KNIGHT, J. An internationalization model: responding to new realities and challenges. *In*: Hans De Wit *et al.* (Eds), **Higher Education in Latin America**: the international Dimension. Washington, D.C.: The World Bank, 2005. Disponível em: [http://siteresources.worldbank.org/EXTLACREGTOPEUCATION/Resources/Higher\\_](http://siteresources.worldbank.org/EXTLACREGTOPEUCATION/Resources/Higher_)

Ed\_in\_LAC\_Intnal\_Dimension.pdf. Acesso em: 03 out. 2016.

KNIGHT, Jane. **Internationalization of higher education: new directions, new challenges**, 2005 IAU global survey report. International Association of Universities, 2006.

KNIGHT, J. Internationalization remodeled: definition, approaches, and rationales. **Journal of Studies in International Education**, v. 8, n.1, 2004. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1028315303260832> Acesso em: 03 out. 2016.

KNIGHT, J. Updating the definition of internalization. **International Higher Education**, n. 33. Fall, 2003. Disponível em: [https://www.bc.edu/content/dam/files/research\\_sites/cihe/pdf/IHEpdfs/ihe33.pdf](https://www.bc.edu/content/dam/files/research_sites/cihe/pdf/IHEpdfs/ihe33.pdf) Acesso em: 03 out. 2016.

KNIGHT, J. **Trade in higher education services: the implications of GATS**. London: Observatory on Borderless Higher Education, 2002. Disponível em: [www.obhe.ac.uk](http://www.obhe.ac.uk) Acesso em: 03 out. 2016.

KINGHT, J. Internationalization of higher education: a conceptual framework. In Jane Knight and Hans de Wit (Eds), **Internationalization of higher education in Asia Pacific Countries**. Amsterdam: European Association for International Education, 1997.

KINGHT, J. Internationalization: elements and checkpoints. **CBIE Research paper**, n. 07. Ottawa: Canadian Bureau for International Education. 1994.

KINGHT, J. Internationalization: Management strategies and issues. **International Education Magazine**, v. 9, 1993.

LAUS, Sonia Pereira; MAGRO, Dalva. Os *rankings* acadêmicos internacionais: gênese e relevância, 2013. In: XIII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA LATINA, Santa Catarina. **Anais...** Santa Catarina: RI, 2013.

LAUS, Sonia Pereira. **A internacionalização da educação superior: um estudo de caso da Universidade Federal de Santa Catarina**. 2012. 331p. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal da Bahia, Salvador.

LAUS, Sonia Pereira. Alguns desafios postos pelo processo de internacionalização da educação superior no Brasil, 2004. In: XIII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA LATINA, Santa Catarina. **Anais...** Santa Catarina: RI, 2004.

LEITE, Denise. GENRO, Maria Elly Herz. Avaliação e internacionalização da educação superior: *quo vadis* América Latina. **Avaliação**, Campinas, v. 17, n. 3, 2012.

LIMA, Kátia Regina de Souza. Organismos internacionais e política de educação superior na periferia do capitalismo. **Revista Universidade e Sociedade**, Brasília, n. 31, p. 145-153, 2003.

LIMA, Manolita Correia. Características atuais das políticas de internacionalização das instituições de educação superior no Brasil. **Revista e-Curriculum**, v. 3, n. 2, 2008.

LIMA, Manolita Correia; CONTEL, Fábio Betioli. Períodos e motivações da internacionalização da educação superior brasileira, Grenoble. *In: 5ème COLLOQUE DE L'IFBAE. Anais...* Grenoble: IFBAE, 2009.

LIMA, Manolita Correia; MARANHÃO, C.M. S de A. O sistema de educação superior mundial: entre a internacionalização ativa e passiva. **Avaliação**, Campinas, v. 14, n. 3, p. 583-610, 2009.

LIMA, Manolita Correia; MARANHÃO, C. M. S. A. Políticas curriculares da internacionalização do ensino superior: multiculturalismo ou semiformação. **Ensaio**, p. 575-598, 2011.

MADEIRA, Ana Isabel. O ensino superior da Europa e a sua relação com a América Latina: a cooperação entre Portugal e Brasil. **Revista brasileira de política e administração da educação**, v. 25, p. 33-60, 2009.

MARRARA, Thiago. Internacionalização da Pós-Graduação: objetivos, formas e avaliação. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 4, n. 8, 2007.

MARRARA, Thiago; DE ALMEIDA RODRIGUES, Jonas. Medidas de internacionalização e o uso de idiomas estrangeiros nos programas de pós-graduação brasileiros. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 6, n. 11, 2009.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2011.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Índice geral de cursos (IGC)**. MEC, 2017. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/indice-geral-de-cursos-igc>- Acesso em: 05 nov. 2017.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MIURA, Irene Kazumi. **O processo de internacionalização da Universidade de São Paulo: um estudo de três áreas de conhecimento**. 2006. 365 f. 2006. Tese de Doutorado. Tese (Livre Docência)-Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.

MORAES, Maria Célia Marcondes. O processo de Bolonha vis a vis a globalização de um modelo de ensino superior. **Perspectiva**, v. 24, n. 1, p. 187-203, 2006.

MOREIRA, Adriano. A internacionalização do Ensino Superior. **Negócios Estrangeiros**, 2006. Disponível em: <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35484285/revista91.pdf>

MORGADO, José Carlos. Globalização e (re) organização do ensino superior: perplexidades e desafios. **Perspectiva**, v. 24, n. 1, p. 205-228, 2006.

MOROSINI, Marília Costa; NASCIMENTO, Lorena Machado do. Internacionalização

da Educação Superior no Brasil: a produção recente em teses e dissertações. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 33, e155071, 2017.

MOROSINI, Marília Costa. Estado do conhecimento sobre internacionalização da educação superior: conceitos e práticas. **Educar**, Curitiba, n. 28, p. 107-124, 2006. Editora UFPR. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/er/n28/a08n28.pdf> Acesso em: 02 mai. 2016.

MOROSINI, Marília Costa. Internacionalização na produção de conhecimento em IES Brasileiras: cooperação internacional tradicional e cooperação internacional horizontal. **Educação em revista**, v. 27, n. 1, p. 93-112, 2011.

MOROSINI, Marília Costa *et al.* **Enciclopédia de pedagogia universitária**: glossário 2. Brasília, INEP, 2006.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

MÜCKENBERGER, Everson *et al.* Gestão de processos aplicada à realização de convênios internacionais bilaterais em uma instituição de ensino superior pública brasileira. **Production**, São Paulo, v. 23, n. 3, 2013.

MUELLER, Cristiana Verônica. **O processo de internacionalização do ensino superior**: um estudo de caso da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2013. 180p. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Relações Internacionais). Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

OECD. **Quality and internationalization in higher education**. Paris: OECD Publications, 1999. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264173361-en>.

OLIVEIRA BORGES, Vanessa Maria; DE AQUINO, Edson Tomaz. Ensino superior à ordem do capital internacional. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 6, n. 2, p. 22-32, 2013.

OLIVEIRA FAORO, Daiane Thaise; DAL-SOTO, Fabio; FERREIRA, Ana Paula Alf Lima. Processos de internacionalização de instituições de ensino superior (Ies): o caso da Universidade de Caxias do Sul (UCS). **Revista Estudo & Debate**, v. 22, n. 1, 2015.

PEDROZO, Nancy Gondim *et al.* Instituições Federais de Ensino Superior que iniciam seu processo institucional de internacionalização. **Cadernos Brasileiros de Medicina**, p. 42, 2008.

PEREIRA, Pablo; HEINZLE, Marcia Regina Selpa. A internacionalização da educação superior e o Plano Nacional de Educação 2014-2024: diretrizes, metas e estratégias. **Revista Internacional de Educação Superior**, v. 3, n. 1, 2017.

PIMENTA, R.; DUARTE, R. O processo de internacionalização de escolas de negócios: o caso da Fundação Dom Cabral, 2007. *In*: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.



QS BRICS UNIVERSITY RANKINGS. **The QS BRICS University Rankings 2018 feature 300 top universities from Brazil, Russia, India, China and South Africa.**

Disponível em: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/brics-rankings/2018> Acesso em: 10 nov. 2017.

QS BRICS UNIVERSITY RANKINGS. **QS World University Rankings by Region**

**2018.** Disponível em: <https://www.topuniversities.com/regional-rankings> Acesso em: 10 nov. 2017.

RAHME, Monica Maria Farid. Inclusão e internacionalização dos direitos à educação: as experiências brasileira, norte-americana e italiana. **Educ. Pesqui.**, v.39, n.1, São Paulo, jan./mar. 2013.

RALYK, Natalia V. integrating Internationalization into Higher Education: reconceptualizing the “why”, “what”, and “how”. **Educational Leadership and policy Integrative paper.** University of Utah, 2008.

RAMOS, Milena Yumi. **Formação de doutores no país e no exterior:** impactos na internacionalização da ciência brasileira. Tese (Doutorado em Política Científica e Tecnológica). 2014.

*RANKING* UNIVERSITÁRIO DA FOLHA. **Ranking de universidades.** Folha, 2017.

Disponível: <http://ruf.folha.uol.com.br/2017/ranking-de-universidades/> Acesso em: 07 nov. 2017.

Reis, Edna Afonso. Reis, Ilka Afonso. **Análise descritiva de dados:** síntese numérica. Universidade Federal de Minas Gerais. Instituto de Ciências Exatas. Departamento de Estatística. 2002.

RUDZKI, R. E. J. **The strategic management of internationalization:** towards a model of theory and practice. UK: University of Newcastle. 1998. Disponível em: <https://theses.ncl.ac.uk/dspace/handle/10443/149> Disponível em: Acesso em: 15 mai. 2016.

SADLAK, Jan. Validity of University Ranking and its ascending impact in higher education in Europe. **Office on Science and technology (OST)**, vol. 12, dec. 2006. Disponível em: <http://www.ostina.org/content/view/1701/626>. Acesso em: 28 out. 2017.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa.** 5. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013. 624p. (Série Métodos de Pesquisa).

SANTOS, Adilson Pereira dos; CERQUEIRA, Eustáquio Amazonas de. **Ensino Superior:** trajetória histórica e políticas recentes. 2011.

SANTOS, Fernando Seabra; ALMEIDA FILHO, Naomar de. **A quarta missão da universidade:** internacionalização universitária na sociedade do conhecimento. Imprensa da Universidade de Coimbra/Coimbra University Press, 2012.

SANTOS, Fernando Seabra; NASCIMENTO, Elimar Pinheiro do; BUARQUE, Cristovam. Mudanças necessárias na universidade brasileira: autonomia, forma de governo e internacionalização. **Educação em Revista**, v. 29, n. 1, 2013.

SARMENTO, Simone; KIRSCH, William. Inglês sem Fronteiras: uma mirada ao contexto de prática pelo prisma da formação de professores a partir do trabalho docente. **Ilha do Desterro**, v. 68, n. 1, p. 047-059, 2015.

SAYÃO, Luís Fernando. Modelos teóricos em ciência da informação—abstração e método científico. **Ciência da informação**, v. 30, n. 1, 2001.

SCHWARTZMAN, S. **Quality, Standards and globalization in higher education**. Conference of International Network for quality assurance agencies in higher education (INQAAHE), Conference Centre, Dublin Castle, 2003.

SILVA, Edna Lúcia da. MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2005.

SOBRAL, Maria Neide; RAMOS, Natália. Processo de Bolonha e internalização do ensino superior. **Revista Tempos e Espaços em Educação**, p. 107-115, 2012.

SOUSA, Isabel Maria de Ardions Braz *et al.* **Processo de Bolonha e mudanças na educação superior: um estudo no Ensino Superior Politécnico Português**. 2011. 535p. Tese (Doutorado em Educação).

SOUTO, Álvaro José de; REINERT, José Nilson. Cooperação Internacional Interuniversitária: o caso da UFSC, 2004. *In: IV COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL*, Santa Catarina. **Anais...** Santa Catarina: CIGU, 2004.

SOUZA, José Maria. A internacionalização e a mobilidade na Educação Superior: o debate na América Latina. **Revista de Iniciação Científica da FFC**, v. 10, n. 2, 2010.

STALLIVIERI, Luciane. O processo de internacionalização nas instituições de ensino superior. **Educação Brasileira: Revista do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras**, Brasília, v. 24, n. 48, p. 35-57, 2002.

STALLIVIERI, Luciane. O papel das instituições de ensino superior no processo de integração do Mercosul. **Anais**. Fórum das Assessorias das Universidades Brasileiras para Assuntos Internacionais – FAUBAI. 2013.

TAYLOR, Barbara E.; MEYERSON, Joel W.; MASSY, William F. **Strategic indicators for higher education: Improving performance**. Petersons, 1993.

THAKUR, Marian. The impact of ranking systems on higher education and its stakeholders. **Journal of Institutional Research**, v.13, n.1, p83-96, nov. 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Criação da Pró-reitoria de Relações Internacionais**: Resolução *Ad Referendum* N° 18/CONSUNI, de 23 de fevereiro de 2017a. Disponível em: <http://www.ufc.br/a-universidade/documentos-oficiais/9237-resolucoes-do-conselho-universitario-consuni-2017>. Acesso em: 05 mar. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Plano de Política de Internacionalização da UFC**: Resolução N° 45/CONSUNI, de 11 de setembro de 2017. Fortaleza: UFC, 2017b. Disponível em: [http://www.ufc.br/images/\\_files/a\\_universidade/plano-internacionalizacao-ufc/plano-](http://www.ufc.br/images/_files/a_universidade/plano-internacionalizacao-ufc/plano-)

internacionalizacao-ufc.pdf Acesso em: 15 set. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Comitê de Internacionalização:** Resolução Nº 46/CONSUNI, de 11 de setembro de 2017. Fortaleza: UFC, 2017c. Disponível em: [http://www.ufc.br/images/\\_files/a\\_universidade/consuni/resolucao\\_consuni\\_2017/resolucao46\\_consuni\\_2017.pdf](http://www.ufc.br/images/_files/a_universidade/consuni/resolucao_consuni_2017/resolucao46_consuni_2017.pdf) Acesso em: 15 set. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Plano de desenvolvimento institucional (PDI).** 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Anuário estatístico 2016:** base 2015. Fortaleza, 2016.

VAIDERGORN, José. Uma perspectiva da globalização na universidade brasileira. **Cadernos Cedes**, v. 21, n. 55, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VEIGA, Rita. **Internacionalização das instituições de ensino superior em Portugal:** proposta de metodologia para a construção de indicador do grau de internacionalização. 2012. 141p. Dissertação (mestrado em Negócios Internacionais). Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

VERHINE, Robert E.; FREITAS, A. A. S. M. A avaliação da educação superior: modalidades e tendências no cenário internacional. **Revista Ensino Superior Unicamp**, v. 3, n. 7, p. 16-39, 2012.

WIELEWICKI, Hamilton de Godoy; OLIVEIRA, Marilze Rubin. Internacionalização da educação superior: processo de Bolonha. **Ensaio: Avaliação políticas públicas Educacionais**, p. 215-234, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAMBERLAM, Jurandir *et al.* **Estudantes internacionais no processo globalizador e na internacionalização do ensino superior.** Porto Alegre: Solidus, 2009.

## APÊNDICE A - PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

### 1. Projeto de pesquisa

O processo de internacionalização da educação superior: um estudo de caso na Universidade Federal do Ceará.

### 2. Questão da Pesquisa

Como ocorre o processo de internacionalização da educação superior na Universidade Federal do Ceará?

### 3. Pressupostos

- O **contexto interno**, por meio da **conscientização** e do **comprometimento** da comunidade universitária, é o que mais estimula o processo de internacionalização universitária da UFC.
- O **modelo de internacionalização** universitário da UFC demonstra aderência à etapa de planejamento; porém, apresenta limitações quanto às etapas de operacionalização e de implementação.
- A **revisão periódica** do processo de internacionalização é importante para a UFC para identificar os impactos positivos e negativos das iniciativas de internacionalização e assegurar a continuidade desse processo.

### 4. Objetivos do Estudo

#### 4.1 Objetivo Geral:

Analisar o processo de internacionalização do ensino superior na Universidade Federal do Ceará.

#### 4.2 Objetivos Específicos:

- No **contexto interno**, as dimensões conscientização (que se refere à ciência da importância da internacionalização e de seus impactos e benefícios) e **comprometimento** (que remete à participação de toda comunidade universitária de incluírem a dimensão internacional nas atividades de ensino, pesquisa e extensão como forma de transformar compromissos institucionais em estratégias de planejamento) estimulam o processo de internacionalização universitária da UFC.

- **O modelo de internacionalização**, segundo Knight (2004), corrobora para criação de políticas internacionais com estabelecimento de objetivos e metas a curto e em longo prazo. O modelo de internacionalização universitário da UFC evidencia aderência à etapa de planejamento; porém, apresenta limitações quanto às etapas de operacionalização e de implementação.
- De acordo com Knight (1994), a dimensão **revisão** se refere à etapa de avaliação institucional dos efeitos, das qualidades e dos impactos de iniciativas de internacionalização. Na UFC, essa dimensão é importante para identificar os impactos positivos e negativos das iniciativas de internacionalização e assegurar a continuidade desse processo.

## **5. Procedimentos Metodológicos**

Pesquisa qualitativa de natureza exploratória e descritiva com o emprego do método do estudo de caso.

## **6. Organização Estudada**

Universidade Federal do Ceará.

## **7. Unidades de Análise**

Universidade Federal do Ceará.

## **8. Técnicas de Pesquisa**

Emprego do método do estudo de caso por meio dos princípios: princípio de múltiplas fontes de evidências - através da análise documental e entrevista semiestruturada; princípio da criação de uma base de dados do estudo de caso - através do registro para posterior disponibilização de todas as evidências referente ao estudo de caso em questão; e princípio da manutenção de uma cadeia de evidências - no sentido de melhorar a fidedignidade desse estudo para aqueles que futuramente irão observar as evidências obtidas e relacioná-las com as conclusões.

## **9. Instrumentos de Coleta de Dados**

Análise de documentos internos e externos; análise documental e entrevistas semiestruturadas com base nos pressupostos teóricos e no modelo de Knight (1994).

## **10. Procedimentos de Campo**

Recolhimento dos documentos e dados necessários à pesquisa, o agendamento prévio das entrevistas, transcrição das informações coletadas e observação direta do ambiente

na qual os respondentes estão envolvidos.

## 11. Caracterização da IES e roteiro de entrevista

### Parte 1- Caracterização da IES

a) Nome da IES; b) localização da sede e c) número total de: alunos de graduação, alunos de pós-graduação, servidores (professores e técnicos-administrativos e número de *campi*).

### Parte 2 – Síntese do roteiro de entrevista

Quadro 34: Síntese do roteiro de entrevista.

QUESTÃO DA PESQUISA	OBJETIVO GERAL	PARTES DA PESQUISA	SUJEITOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	REFERENCIAL TEÓRICO/AUTORES	QUESTÕES DO ROTEIRO DE ENTREVISTA	
Como ocorre o processo de internacionalização da educação superior na Universidade Federal do Ceará?	Analisar o processo de internacionalização da educação superior na Universidade Federal do Ceará a luz do Modelo de Knight (1994).	Parte 1 Contexto, Consciência e Comprometimento.	Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores (das Pró-Reitorias de Graduação, Pós-Graduação e Relações Internacionais), Diretores de Centros e Coordenadores de Programas de Pós-Graduação com nota 7 na Capes.	1. Descrever o <b>contexto</b> , a <b>consciência</b> e o <b>comprometimento</b> da internacionalização universitária na UFC.	Knight (1994); Schwartzman (2003); Knight (2004); Miura (2006); Batista (2009); Green (2012); Christino (2013) Jones (2013).	1-5	
		Parte 2 Planejamento, Operacionalização e Implementação.		2. Identificar as principais <b>políticas, objetivos e estratégias</b> de internacionalização da educação superior, bem como as ações estratégicas de <b>operacionalização</b> e de <b>implementação</b> na UFC.		Knight (1994); Knight (2004); Miura (2006); Batista (2009); Maximiano (2011); Christino (2013).	06-09
		Parte 3 Revisão, Reforço, Efeito de Integração.		3. Analisar as ações institucionais de <b>revisão</b> referentes ao processo de internacionalização universitária, assim como seu <b>reforço</b> e <b>efeitos de integração</b> para manter o compromisso da comunidade com a internacionalização universitária.			Knight (1994); Miura (2006); Batista (2009); Christino (2013) Muller (2013).

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

**APÊNDICE B - ROTEIRO ENTREVISTA.**  
**TOTAL EFETIVO DE ENTREVISTADOS: 09 participantes**

**INTRODUÇÃO AO ROTEIRO DE ENTREVISTA**

Nome:

Período Gestão:

Data e horário de resposta:

**PERGUNTA(S) INTRODUTÓRIA(S):**

- O que o (a) senhor (a) entende por “internacionalização da **educação superior**”?

**PARTE 1. CONTEXTO, CONSCIÊNCIA E COMPROMISSO**

**Contexto**

1. Como o (a) senhor (a) avalia a questão da **internacionalização** das **instituições de educação superior brasileiras**?
2. Como o (a) senhor (a) analisa a questão da **internacionalização** da **UFC**?
3. Em sua opinião, quais são os principais pontos positivos e negativos da internacionalização da UFC? Por quê?

**Consciência**

4. O (A) senhor (a) considera que, atualmente, a comunidade acadêmica (estudante, professores e administradores institucionais) tem **ciência** dos aspectos positivos e negativos do processo de internacionalização universitária da UFC? Por quê?

**Compromisso**

5. O (A) senhor (a) considera que estudantes, professores e técnico-administrativos têm cooperado com o **compromisso** de transformar as atividades de ensino, de pesquisa e de extensão em ações colaborativas para o processo de internacionalização universitária? Por quê? Exemplifique.

**PARTE 2. PLANEJAMENTO, OPERACIONALIZAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO**

**Planejamento**

6. Quais os principais **objetivos e estratégias** a serem alcançados com a internacionalização da educação superior na UFC?
7. Como o (a) senhor (a) avalia o papel do MEC, Capes, CNPQ e outros órgãos (estrangeiros, nacionais e/ou estaduais) para o processo de internacionalização da UFC?

**Implementação**

8. Como tem se dado a **implementação** das principais estratégias da internacionalização da educação superior na UFC?

**Operacionalização**

9. Como tem se dado a **operacionalização** das principais estratégias da internacionalização da educação superior na UFC?

**PARTE 3. REVISÃO, REFORÇO E EFEITOS DE INTEGRAÇÃO****Revisão**

10. Como é feita a avaliação/revisão e o monitoramento do processo de internacionalização universitária da UFC?
11. Quais os mecanismos de manutenção e continuidade que asseguram o contínuo processo de internacionalização da UFC?

**Reforço**

12. Há políticas e ações institucionais de incentivos e de reconhecimento que motivem a participação da comunidade acadêmica no desenvolvimento e progresso da internacionalização universitária da UFC? Quais?

**Efeitos de integração**

13. De que forma o resultado dessas políticas possibilitam uma resposta mais integrada entre as unidades acadêmicas?



## APÊNDICE C – AMOSTRA DA MATRIZ DA ANÁLISE DE CONTEÚDO DA PESQUISA DE CAMPO E A RELAÇÃO COM OUTROS AUTORES

Quadro 35: Matriz da análise de conteúdo da pesquisa de campo e a relação com outros autores.

Entrevista semiestruturada	Categorias	Subcategorias	Unidade de registro ou indicadores (variações das subcategorias)	Unidades de contexto (As citações estão no Coding Frame)	Relação com outros autores
<b>Parte 1 – Análise, Consciência e Comprometimento</b> N.º das questões: 01-05	Contexto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internacionalização;</li> <li>• Aspectos positivos</li> <li>• Aspectos negativos</li> <li>• PROINTER</li> <li>• Plano de Internacionalização</li> <li>• COMINTER</li> </ul>	Necessidade Processo Inerente Desafio Movimento mundial Complexo Interno Externo Razões Estímulos Obstáculos Resistência Forças Riscos Benefícios Fraquezas Oportunidades Restrita Indicadores	Ver Apêndice D	Schwartzman (2003); Knight (2004); Knight (1994); Miura (2006); Batista (2009); Green (2012); Christino (2013); Jones (2013); Muller (2013); UFC (2017b)
	Consciência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importância</li> <li>• Aspectos positivos</li> <li>• Aspectos negativos</li> <li>• PROINTER</li> <li>• Plano de Internacionalização</li> <li>• COMINTER</li> </ul>	Indispensável Espontânea Níveis de consciência Desafio Necessária	Ver Apêndice D	
	Comprometimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometimento</li> <li>• Ações colaborativas</li> <li>• PROINTER</li> <li>• Plano de Internacionalização</li> <li>• COMINTER</li> </ul>	Incipiente Necessário Processo Compreensão Iniciativa Convênios	Ver Apêndice D	
<b>Parte 2 – Planejamento, Operacionalização e Implementação</b> N.º das questões: 06-09	Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo</li> <li>• Estratégia</li> <li>• Políticas de internacionalização</li> <li>• Ações</li> <li>• Mobilidade</li> <li>• Burocracia</li> <li>• Ensino de línguas</li> <li>• PROINTER</li> <li>• Plano de Internacionalização</li> <li>• COMINTER</li> </ul>	Flexibilizar Burocracia Línguas Investimento Intercâmbio Acolhimento Currículo Ensino Pesquisa Extensão Internacionalização	Ver Apêndice D	
	Operacionalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operacionalização de estratégias</li> <li>• PROINTER</li> <li>• Plano de Internacionalização</li> <li>• COMINTER</li> </ul>	Burocracia Financiamento Estudo de línguas Mobilidade	Ver Apêndice D	
	Implementação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégias de Implementação</li> <li>• PROINTER</li> <li>• Plano de Internacionalização</li> <li>• COMINTER</li> </ul>	Burocracia Financiamento Estudo de línguas Mobilidade Capacitação de pessoas	Ver Apêndice D	
<b>Parte 3 – Revisão, Reforço, Efeito de Integração</b> N.º das questões: 10-13	Revisão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação;</li> <li>• Revisão</li> <li>• Monitoramento</li> <li>• Continuidade</li> <li>• PROINTER</li> <li>• Plano de Internacionalização</li> <li>• COMINTER</li> </ul>	Financiamento Estudo de línguas Mobilidade Qualidade Rankings Indicadores	Ver Apêndice D	
	Reforço	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivo</li> <li>• Reconhecimento</li> <li>• Participação da comunidade acadêmica PROINTER</li> <li>• Plano de Internacionalização</li> <li>• COMINTER</li> </ul>	Financiamento Estudo de línguas Mobilidade Estudo de línguas Editais Custeio, instalações e construção	Ver Apêndice D	
	Efeito de Integração	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto nas funções integral e integrada</li> </ul>	Ações Interdisciplinaridade Barreiras linguísticas dificuldade	Ver Apêndice D	

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

## APÊNDICE D – AMOSTRACODING FRAME DA PESQUISA DE CAMPO E A RELAÇÃO COM OUTROS AUTORES

Quadro 36: *Coding Frame* da análise de contexto.

1. Análise de Contexto		Relação com outros autores
Compreensão sobre internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>A internacionalização é uma necessidade</li> </ul> <p>Primeiro a internacionalização é uma necessidade, porque a gente vive num mundo globalizado; e, embora, cada vez mais as universidades estejam sendo convocadas para isso e o compromisso social delas seja com o local onde elas estão inseridas, isto é, com a região, a busca das soluções dos diversos problemas e de seus desafios não pode ser dissociada de um olhar global. Acho que isso enriquece a universidade e facilita a aprendizagem, porque a gente pode sempre aprender com as experiências de outros e de outras instituições. Então, isso também traz para a universidade um grande processo de aproximação com outros países e, principalmente, com outras universidades, com outras culturas, com organismos internacionais, com desafios internacionais. A aproximação com outras realidades nos obriga a revisitar nossos processos de formação. Até que ponto são processos de formação contemporâneos e que atendem as necessidades da sociedade e do mundo. A universidade é sempre uma obra inacabada. (ENTREVISTADO A, 2017).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A internacionalização das universidades é um processo inevitável</li> </ul> <p>A internacionalização das universidades é um processo inevitável, porque o mundo na medida em que se tornou uma aldeia global por vários processos como comerciais, turísticos, facilidades de transporte e de comunicação, bem como a <i>internet</i> que faz esse convite ao mundo globalizado, ele exige também, naturalmente, que a universidade entre nesse circuito. Para além desse circuito comum, a universidade tem um papel diferenciado em relação à internacionalização porque ela trabalha com formação, saber e produção de conhecimento. Nós sabemos que é preciso intercambiar conhecimento e saberes e a universidade pode fazer isso. (ENTREVISTADO B, 2017).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A internacionalização é inerente ao ensino, pesquisa e extensão</li> </ul> <p>Internacionalização em uma instituição universitária, é aquela instituição que compõe a sua missão e todos os seus documentos norteadores com a internacionalização, ou seja, a IES faz da internacionalização algo inerente ao ensino, pesquisa e extensão, bem como todas as outras políticas. (ENTREVISTADO C, 2017).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A internacionalização é um movimento mundial</li> </ul> <p>Muito tem se falado nesse termo da internacionalização, não é um movimento brasileiro, é um movimento mundial. De alguma forma ele é também uma consequência. Quando a gente fala de internacionalização, de fato, a gente está se referindo que as atividades fins da universidade (pesquisa, extensão e pesquisa) todas elas têm consonância com o que está acontecendo no mundo e nessa concepção a universidade sempre foi um espaço internacional e talvez seja uma das poucas instituições onde é muito fácil pessoas de diferentes culturas transitarem. A internacionalização também implica em você ter um ambiente local que se confunde com o ambiente internacional com diversidade cultural, linguístico, sem distinção de nacionalidade, com foco na geração de conhecimento. E isso se intensifica no dia a dia com a quantidade de alunos e de professores, de técnicos também, mas mais de alunos e professores. (ENTREVISTADO D, 2017).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A internacionalização é um conceito complexo que abrange indicadores</li> </ul> <p>Eu acho um conceito complexo que eu não sei te dizer bem o que é que é. Talvez eu saiba falar mais sobre indicadores que levem a gente a pensar nos níveis diferentes de internacionalização, que aí vem a posição da universidade nos <i>rankings</i>, quantidade de alunos estrangeiros, número de publicações internacionais, professores estrangeiros aqui, intercâmbios. (ENTREVISTADA H, 2017).</p>	<p>Knight (1994); Schwartzman (2003); Knight (2004); Miura (2006); Batista (2009); Green (2012); Christino (2013); Jones (2013); Muller (2013); UFC (2017b)</p>

Contexto Externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo de internacionalização ainda está restrito a poucas instituições.</li> </ul> <p>Eu vejo que as universidades estaduais paulistas, as PUCs que são privadas e as universidades federais, principalmente, aquelas que já acordaram pra isso, por exemplo, as do Sul e Sudeste, a UNB no Centro-Oeste, no Nordeste a UFPE e a UFBA. Essas universidades já possuem uma história de internacionalização já sendo contada. Então, no Brasil, esse processo ainda está restrito a poucas instituições. Por quê? Pra você fazer internacionalização não basta você apenas querer. Uma IES privada que tem dinheiro, não faz internacionalização porque quer, é necessário ter programas de pós-graduação e pesquisadores que tornem possível esse processo. Então não é só custeio ou fomento. É necessário competência técnica para se estabelecer parcerias. (ENTREVISTADO B, 2017).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O nível de internacionalização nas universidades brasileiras é muito baixo</li> </ul> <p>Capes fez um diagnóstico das universidades brasileiras acerca da internacionalização. Deixa eu ver o nome do documento. O nome do documento é “Internacionalização na Universidade Brasileira: resultados do questionário aplicado pela Capes.” Esse documento constatou que o nível de internacionalização nas universidades brasileiras é muito baixo e precisa ser melhorado. (ENTREVISTADO D, 2017).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de ilhas de excelência nas IES</li> </ul> <p>As universidades, de uma forma geral, ainda estão no início da internacionalização, mas dentro delas existem ilhas de excelência. Onde você encontra isso? Principalmente, nos departamentos e nas unidades onde a gente tem uma pós-graduação e pesquisa de boa qualidade como Capes 6 e 7. Por que você só consegue alcançar esses níveis 6 e 7 da Capes se você tiver pesquisa forte, se tiver um nível de inserção internacional com grupos de pesquisadores. (ENTREVISTADO C, 2017).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As IES brasileiras estão aquém do potencial que possuem</li> </ul> <p>Acho que nós estamos muito atrás do potencial que temos. Porque se começou agora a ter este tipo de visão ou a ser fomentado de uma forma mais intensa com políticas públicas. (ENTREVISTADA H, 2017).</p>	Knight (1994); Schwartzman (2003); Knight (2004); Miura (2006); Batista (2009); Green (2012); Christino (2013); Jones (2013); Muller (2013); UFC (2017b)
Contexto Interno	<p>Acho que a pesquisa tenha um peso maior, ou talvez na pesquisa tenhamos conseguido alcançar os melhores índices. Na nossa experiência no ensino, na graduação, limita-se a receber alunos ou a enviar algum aluno para outras universidades estrangeiras. (ENTREVISTADA H, 2017).</p> <p>Acho que a UFC está crescendo e o Plano de Internacionalização da UFC demonstra que a universidade está conectada com o mundo e está caminhando junto com as transformações sociais. (ENTREVISTADA I, 2017).</p>	
Pontos positivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benefícios</li> </ul> <p>A internacionalização é desafio muito grande é a gente tentar promover a adoção de línguas estrangeiras principalmente o inglês. Então uma das nossas metas é começar a oferta de disciplinas em inglês, tanto pra atrair estudantes estrangeiros quanto pra preparar melhor nossos estudantes. Precisamos maximizar as Casas de Cultura. Precisamos acolher melhor os estudantes e professores estrangeiros. Existe um Programa muito interessante na FEAAC que é um Programa de Apoio ao Intercambista (PAI) que nós queremos adotar na Prointer e universalizar para todos os Campi. Quero destacar que no Brasil são poucas as IES federais com pró-reitorias assuntos internacionais. A criação da Prointer mostra a valorização que a universidade está dando Inovação tecnológica (ENTREVISTADO A, 2017).</p> <p>Os benefícios são muito maiores do que riscos, obstáculo e resistências. Por quê? Pela própria missão da instituição universitária no ensino superior. Se a gente compreende que a instituição tem como missão formar pessoas e produzir conhecimento, essas duas variáveis que são centrais para uma IES; hoje, elas estão atreladas fortemente às parcerias que não são apenas nacionais, mas internacionais. E o que é internacionalização? É a participação na comunidade internacional. (ENTREVISTADO B, 2017).</p>	

	<p>Colocar a universidade como uma das instituições que se destacam nacionalmente e também entre as universidades latino-americanas. Isso fará que se crie aquele círculo virtuoso, uma vez que a universidade tem destaque ela recebe mais investimento e atenção. Aqueles que conseguirem sair na frente vão conseguir benefício mais rápido. E Fortaleza ainda está tendo a sorte de ter infraestrutura, voos saindo daqui pra Europa ou pros Estados Unidos, tudo isso facilita, porque quando o pesquisador avalia o local pra aonde ele vai, ele leva em consideração isso. (ENTREVISTADO C, 2017).</p> <p>Os benefícios são inúmeros. A ciência se beneficia a cada momento com o intercâmbio internacional, não teria ciência como ela existe agora sem a colaboração internacional e isso já vem há mais de 500 anos. Os alunos terão muito mais oportunidades no trabalho ou em qualquer lugar que ele queira, além de aproveitar melhor seus conhecimentos e informações. (ENTREVISTADO E).</p> <p>A troca de experiência, o melhoramento dos <i>rankings</i> universitários, a partir do momento que a gente aparece mais, é mais conhecido e é melhor avaliado. Isso ajuda nas parcerias e no fomento. (ENTREVISTADA H, 2017).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades</li> </ul> <p>A melhoria da qualidade acadêmica dos nossos alunos. Por exemplo, a UFC, na época do programa Ciências sem Fronteiras, enviou mais de 1.700 alunos para exterior, esse fato já trouxe pra universidade a visão de uma cultura diferente e um aluno mais bem preparado para vida e para o mercado de trabalho. Quando se alcança os níveis 6 e 7 da Capes, que são níveis internacionais, há a oportunidade de receber financiamentos, formar parcerias internacionais, recebimento de professores e alunos estrangeiros, oportunidade dos nossos professores e, principalmente, os alunos de pós viajarem para o exterior. (ENTREVISTADO C, 2017).</p> <p>A oportunidade de trazer para a universidade novos conhecimentos e novas técnicas. (ENTREVISTADA H, 2017).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O processo de internacionalização da UFC e suas forças</li> </ul> <p>Quero destacar que no Brasil são poucas as IES federais com pró-reitorias de assuntos internacionais. A criação da Prointer mostra a valorização que universidade está dando à inovação e à tecnologia. (ENTREVISTADO A, 2017).</p> <p>Algumas instituições como a UFC partiram na frente no processo de internacionalização. A criação de uma pró-reitoria de relações internacionais e a criação da política de internacionalização deram um caráter formal a esse processo, além de institucionalizarem nos documentos oficiais da universidade a importância e a necessidade da internacionalização na UFC. A percepção da comunidade (professores, técnicos e estudantes de graduação e pós) que a internacionalização é uma oportunidade que vai fortalecer não apenas o indivíduo, mas também a posição institucional da UFC. As universidades que partirem na frente terão reconhecimento mais rápido. (ENTREVISTADO C, 2017).</p>	
Pontos negativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entraves em relação à internacionalização da UFC</li> </ul> <p>As línguas estrangeiras são um grande obstáculo para o Brasil. O Brasil é um país de tamanho continental que fala português de ponta a ponta. Que não tem muito apelo para falar outra língua. (ENTREVISTADO B, 2017).</p> <p>Mudança de cultura e falta de financiamento. Não se internacionaliza sem financiamento, por exemplo, criou-se a Pró-reitoria de Relações Internacionais, mas para ela funcionar é necessário infraestrutura. Por outro lado, também não podemos esperar que uma pró-reitoria faça tudo. Deve-se refletir de que forma as unidades acadêmicas vão contribuir com a internacionalização. (ENTREVISTADO C, 2017).</p> <p>Na graduação, exceto quando você faz algum tipo de convênio, há um mecanismo que é muito difícil de atrair estudantes estrangeiros por causa do ENEM, então há algumas barreiras do processo. Outro entrave para a Graduação é a validação dos créditos quando o aluno</p>	<p>Knight (1994); Schwartzman (2003); Knight (2004); Miura (2006); Batista (2009); Green (2012); Christino (2013); Jones (2013); Muller (2013); UFC (2017b)</p>

	<p>passa um tempo estudando fora, quando retorna encontra dificuldades para validar os créditos de disciplinas estudadas fora. Na pós-graduação, é mais fácil porque se pode abrir editais para estrangeiros e para brasileiros, sem problemas jurídicos, visto que os programas <i>strictu sensu</i> têm mais autonomia e liberdade acadêmica. Essa flexibilidade da pós-graduação facilita principalmente a pesquisa. A extensão, no contexto, não fica clara que tipo de internacionalização pode ser feita, porque de alguma forma o que limita isso é como viabilizar essas ações, por exemplo, talvez os estágios internacionais seja uma saída pra extensão. Imagina, por exemplo, uma atividade de extensão na área de saúde que possa ser levada pra Cabo Verde ou Angola, como será feito isso? Com qual investimento? A forma de ingresso de professores na universidade, por concursos, também não é atrativa para um nível internacional. Quando você entra, entra-se no nível mais baixo da carreira. Por exemplo, se há um professor com uma carreira brilhante internacional com uma estrada de 20 anos, se ele fizer concurso pra ser professor ele entrará como professor auxiliar, igual a alguém que vai começar ainda a carreira. (ENTREVISTADO D, 2017).</p> <p>A falta de inovação, a falta de uma troca de visão de mundo, o pouco esforço das pessoas que não querem fazê-lo para internacionalizar, falta de experiência, baixa qualificação ou falta de línguas estrangeiras, por exemplo, às vezes, como entrar em contato com um pesquisador na França com um francês ruim? É sempre mais fácil fazer internacionalização quando se tem experiência com outros países, porque algumas pessoas sem essas experiências podem se sentirem inseguras ou acanhadas. Mas no momento, o grande obstáculo é o dinheiro, que já é pouco e coma a crise financeira do país, torna-se ainda mais reduzido. (ENTREVISTADO E, 2017).</p> <p>O próprio fomento, a língua estrangeira e as barreiras consulares, por exemplo, há consulados que não existem em Fortaleza. (ENTREVISTADA H, 2017).</p> <p>A burocracia dos processos. Como, por exemplo, validar créditos ou diplomas. As línguas também. (ENTREVISTADO I, 2017).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riscos da internacionalização da UFC</li> </ul> <p>Se a gene não mantiver um ritmo bom de avanço na qualidade, uma gestão que ajude a manter o alto padrão de sapiência, a instituição pode aos poucos ser descredenciada para esse processo de internacionalização. (ENTREVISTADO B, 2017).</p> <p>O risco talvez seja a universidade preparar e investir muito na internacionalização sem que a comunidade esteja sensível a esse processo. (ENTREVISTADO C, 2017).</p> <p>Claramente eu não vejo nenhum risco. Mas pode ser um risco o contraste de desempenho entre o nacional e o estrangeiro e criar internamente uma antipatia com quem vem de fora. A não sustentabilidade do processo de internacionalização por falta de fomento. (ENTREVISTADO D, 2017).</p> <p>No mundo da globalização em que tudo está mais conectado, corre-se o risco de ficar pra trás se não internacionalizar. Corre-se o risco de ser dominado econômico e tecnologicamente. A internacionalização pode ter grandes benefícios, mas também pode esmagar culturas locais. Faz-se necessário conscientizar os alunos para combater esses riscos. Em relação à falta de recursos financeiros não é um risco da internacionalização, mas para a internacionalização. Quanto à fuga de cérebros também existe, mas é um risco indireto. Para evitar esse risco, devem-se melhorar, por exemplo, as condições de pesquisa. No entanto, essas pessoas que vão atuar fora do país servem também como ponte entre o Brasil e o exterior para pesquisas e cooperações. Às vezes, as pessoas saem por uma questão de grandes oportunidades, as pessoas não saem assim tão fácil de seus países, embora eu tenha saído do meu. O risco que se corre é muito maior não internacionalizando do que internacionalizando. (ENTREVISTADO E, 2017).</p> <p>Na hora que você internacionaliza, começa a trazer mais professores ou mais estudantes, e, conseqüentemente, passa a ter um nível de desempenho muito diferenciado, pode haver uma antipatia contra os estrangeiros, por exemplo, não querer ser chefiado por estrangeiros. Pode citar também os entraves burocráticos e a lentidão dos processos. (ENTREVISTADO G, 2017).</p>	
--	---	--

	<p>O envio de pesquisadores, professores e estudantes ao exterior é essencial, embora haja sempre o risco do encantamento e que não voltem mais. Mas para isso, a cobrança do retorno deveria ser mais efetiva. Melhorar as políticas de retorno e deixar mais claro para que a pessoa que está indo para o exterior, ao retornar tenha que fazer isso aqui, e isso não é só passar o tempo necessário após o retorno. Você teria que publicar mais, fazer um protocolo da técnica que você a vai aprender, fazer um manual. Ou seja, fazer algo mais plausível. (ENTREVISTADA H, 2017).</p> <p>Acho que quando a gente se propõe a se internacionalizar, atrair estudantes e professores e pesquisadores estrangeiros, a gente corre o risco de ser avaliado pela comunidade externa. A internacionalização leva a uma maior exposição da universidade. Por exemplo, as nossas fraquezas não vão ficar mais só aqui. Outro risco, embora não seja um maior risco, é a gente voltar muito os olhos pra fora e esquecer-se de olhar internamente. Será que estamos preparados para sermos olhados pela comunidade internacional? (ENTREVISTADA I, 2017).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistências</li> </ul> <p>Uma resistência talvez a gente vá encontrar em algumas áreas que não estão preparadas para a internacionalização, e que ao encontrar um ambiente que a administração vai fomentar alguns grupos vão se sentir não preparados ainda e por esse motivo é não entrar diretamente nesse processo. (ENTREVISTADO C, 2017).</p> <p>Aulas em língua estrangeira tanto é uma resistência quanto um obstáculo. Há resistência à aprendizagem de línguas estrangeiras e de alguns professores acharem que isso é imperialismo. Resistência a colegas professores estrangeira também acontece. Questões ideológicas. (ENTREVISTADO D, 2017).</p> <p>Não vejo resistências. Talvez alguns grupos ideológicos, mas de uma forma geral não. Talvez, também, haja a resistência passiva das pessoas não quererem fazer esforços para a internacionalização universitária. Os professores já são ocupados e, talvez, trazer algo a mais seja visto com um pouco de resistência. As mudanças também geram resistência. (ENTREVISTADO E, 2017).</p> <p>A aprendizagem de um língua estrangeira pode ser uma resistência. Pode ser encarada como algo obrigatório e imperialista sim. (ENTREVISTADO G, 2017).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fraquezas</li> </ul> <p>A internacionalização é um desafio muito grande é a gente tentar promover a adoção de línguas estrangeiras principalmente o inglês. Então uma das nossas metas é começar a oferta de disciplinas em inglês, tanto pra atrair estudantes estrangeiros quanto pra preparar melhor nossos estudantes. Precisamos maximizar as Casas de Cultura. Precisamos acolher melhor os estudantes e professores estrangeiros. Existe um Programa muito interessante na FEAAC que é um Programa de Apoio ao Intercambista (PAI) que nós queremos adotar na Prointer e universalizar para todos os Campi. (ENTREVISTADO A, 2017).</p> <p>Assim como as línguas estrangeiras são um grande obstáculo para o Brasil, também podem ser compreendidas como uma fraqueza no processo de internacionalização das universidades. Mas existe o Idioma sem Fronteiras que tentar melhorar o nível de conhecimento dos nossos alunos sobre línguas. E na UFC, temos as Casas de Cultura. Outra fraqueza é o pouco investimento que é feito, porque mesmo que se não tivéssemos o problema com as línguas precisaríamos de fomento para desenvolver pesquisas entre outras coisas. (ENTREVISTADO B, 2017).</p> <p>A universidade carece de fomento, aspectos formais, estrutura para receber e atender pessoas de países e culturas diferentes e em outros idiomas, ter dentro da universidade uma política de formação de docentes quanto de técnicos-administrativos que nos prepare para essa nova realidade. Lembro que tudo isso não é fácil de se implementar. (ENTREVISTADO C, 2017).</p>	
--	--	--

	A falta do domínio de uma língua estrangeira, especialmente o inglês é uma fraqueza. E agente vê isso quando precisa mandar um aluno para o exterior. O ensino fundamental e médio não preparam os alunos para serem bilíngues. (ENTREVISTADO H, 2017).	
--	---	--

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Quadro 37: *Coding Frame* da consciência.

2. Consciência		Relação com outros autores
A consciência como um elemento indispensável	A internacionalização é um elemento indispensável pra própria maturidade e crescimento da universidade; no entanto, a comunidade universitária, ainda de uma forma geral, não possui consciência da dimensão internacional. Até mesmo porque a aprovação da política de internacionalização da universidade foi aprovada ontem no Conselho Universitário. Nós fizemos uma coisa diferente. É a primeira resolução que tem um texto longo acerca da intencionalidade da internacionalização explicando como ela vai se dar nos vários setores na pesquisa, ensino e extensão. E a comunidade vai começar a conhecer isso agora. Também foi criado o COMINTER que é o Comitê de Internacionalização com ampla representatividade. A ideia é que cada representante leve lá pra ponta tudo o que a gente estiver fazendo, informe as oportunidades e nos traga também as demandas das mais variadas unidades, sejam elas de um servidor ou estudante. (ENTREVISTADO A, 2017).	Knight (1994); Schwartzman (2003); Knight (2004); Miura (2006); Batista (2009); Green (2012); Christino (2013); Jones (2013); Muller (2013); UFC (2017b)
A consciência não é formada gratuitamente	A consciência não é formada gratuitamente, eu não desperto minha consciência para alguma coisa espontaneamente. Eu desperto minha consciência quando eu sou tocado ou chamado pra isso. Quem é no Brasil que é diretamente chamado pra isso? Quem tem pós-graduação <i>strictu sensu</i> vinculado a Capes e quem tem em seu escopo um forte apelo à internacionalização. Na universidade, os cursos que têm pós-graduação possuem muito mais experiência da importância desse processo do que os que não têm pós-graduação. Então a pós-graduação tem um papel indutor da internacionalização, porque as agências que avaliam a pós-graduação colocaram o item internacionalização como indicador nas avaliações dos programas <i>strictu sensu</i> . (ENTREVISTADO B, 2017).	
A consciência possui níveis que variam de baixo a alto	<p>Não, ainda não tem essa consciência, até mesmo porque muitos ainda não tiveram a oportunidade de ter uma formação no exterior e de conviver com outros professores e estudantes estrangeiros. (ENTREVISTADO C, 2017).</p> <p>Ainda não. A gente escuta com mais ênfase no discurso da administração superior sobre a internacionalização do que na ponta. Será que todos estão preparados para receber um aluno estrangeiro? (ENTREVISTADO F, 2017).</p> <p>Não. Acho que as pessoas de uma forma geral não buscam essa consciência, a não ser quem está na gestão ou aqueles que estão inseridos em um programa de pós-graduação. (ENTREVISTADA H, 2017).</p> <p>Não. A comunidade universitária, em sua grande maioria, ainda não tem essa consciência. Mas acho que isso é um processo. Hoje, está mais evidente para as pessoas que a internacionalização é uma meta da universidade, mas, para a maioria das pessoas, ainda não está claro: "o que é essa internacionalização?". (ENTREVISTADA I, 2017).</p> <p>Eu acho que há vários níveis de consciência.</p>	

	<p>Aqueles que já fazem parte de um nível 6 ou 7 na Capes já têm isso claro e que também de uma forma geral acredito que ainda não haja uma larga consciência sobre internacionalização. (ENTREVISTADO D, 2017).</p> <p>Entre os professores muitos têm, ou, talvez, minha imagem seja um pouco distorcida porque eu tenho mais contato com professores que já possuem projetos na área de internacionalização universitária. Mas os professores que eu conheci na UFC têm sim uma consciência sobre internacionalização. Quanto aos servidores-técnicos administrativos eu não conheço tantos assim para responder. Quanto aos alunos talvez falte um pouco mais de informação. (ENTREVISTADO E, 2017).</p> <p>Vindo de onde eu venho, Física/Centro de Ciências, é difícil dizer que as pessoas não tenham consciência sobre internacionalização. Porém, quando você começa a se distanciar do meu centro e conversar com outras pessoas, você começa a perceber que muitas pessoas ainda não possuem essa consciência. Muita gente acha que internacionalização é só dar aula em inglês. Internacionalização é bem mais que isso. A internacionalização perpassa por mudanças estruturais, por questões burocráticas, questões trabalhistas e muitas outras questões. (ENTREVISTADO G, 2017).</p>	
A necessidade da consciência acerca da internacionalização de IES deve ser trabalhada na universidade	<p>Desenvolver essa consciência é um desafio muito grande porque você precisa mudar a cultura e a postura de posicionamentos pré-concebidos que as pessoas têm em relação à internacionalização. A consciência da internacionalização na UFC não é algo fácil, mas precisa ser trabalhada. (ENTREVISTADO C, 2017).</p> <p>A nossa <i>praxis</i> precisa ser revista, são pessoas com culturas diferentes, não que a gente vá mudar nossa cultura, mas algo tem que ser mudado. (ENTREVISTADO F, 2017).</p>	<p>Knight (1994); Schwartzman (2003); Knight (2004); Miura (2006); Batista (2009); Green (2012); Christino (2013); Jones (2013); Muller (2013); UFC (2017b)</p>

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Quadro 38: *Coding Frame* do comprometimento.

3. Comprometimento		Relação com outros autores
Comprometimento com a constituição do processo de internacionalização na UFC	No que se refere ao compromisso, a internacionalização na UFC é um processo que está se formalizando agora e a comunidade está recebendo muito bem, eu não esperava isso. Eu ouvi tantos elogios a essa iniciativa. A PROINTER foi bem acolhida. (ENTREVISTADO A, 2017).	<p>Knight (1994); Schwartzman (2003); Knight (2004); Miura (2006); Batista (2009); Green (2012); Christino (2013); Jones (2013); Muller (2013); UFC (2017b)</p>
O comprometimento possui níveis que variam de baixo a alto	<p>Em relação a toda a comunidade universitária, o compromisso ainda é incipiente, embora existam setores na universidade com alto grau de compromisso como os curso de pós-graduação com notas 6 e 7 na Capes. (ENTREVISTADO B, 2017).</p> <p>Não, não acho de uma forma geral. Para ter compromisso com a internacionalização é necessário compreendê-la. A UFC não terá sucesso nesse processo, se não houver compreensão por parte das unidades acadêmicas que isso é algo que deve fazer parte de suas realidades. (ENTREVISTADO C, 2017).</p> <p>Da mesma forma que a consciência, eu acho que há vários níveis de compromisso. Aqueles que já fazem parte de um nível 6 ou 7 na Capes já possuem isso muito claro. Mas de uma forma geral, acredito que ainda não. (ENTREVISTADO D, 2017).</p> <p>Eu acho que está começando no nível da administração superior, mas no nível mais abaixo, ou na ponta, precise ainda ser fortalecido e tornar a internacionalização</p>	



	<p>compromisso de todos, embora alguns professores já carreguem esse compromisso. (ENTREVISTADO E, 2017).</p> <p>Também não, assim como a consciência. Claro que olhando a universidade como um todo. (ENTREVISTADO F, 2017).</p> <p>Não. Assim como a consciência, eu acho que as pessoas, de uma forma geral, não buscam esse compromisso, principalmente se você não for da gestão ou de algum programa de pós-graduação. (ENTREVISTADA H, 2017).</p> <p>Não. Mas, por exemplo, como os professores poderiam se comprometer com a internacionalização? (ENTREVISTADA I, 2017).</p>	
Comprometimento como uma necessidade	O compromisso é uma necessidade, principalmente se você quiser melhorar como profissional, ou o seu curso, sua unidade acadêmica e a própria universidade. O compromisso não é com a internacionalização, mas com a qualidade e a qualidade perpassa pela internacionalização. (ENTREVISTADO G, 2017).	
Comprometimento advindo da iniciativa dos próprios docentes	Os professores poderiam buscar por eles mesmos mecanismos para a internacionalização. Mas como isso irá ocorrer se o próprio professor rejeita a aprendizagem de línguas? Outro quesito é fazer um mestrado ou doutorado fora, mas depois você precisa validá-lo, mas como? Se há uma grande dificuldade para isso, como a validação de créditos. Isso desmotiva. Então como haver compromisso? (ENTREVISTADA I, 2017).	
Comprometimento a partir de convênios ou acordos	O CT já possui esse compromisso há bastante tempo, como, por exemplo, a dupla diplomação, Brasil-França pelo BRAFITEC, que tem motivado muitos alunos a buscarem esse tipo de diploma. (ENTREVISTADO F, 2017).	

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Quadro 39: *Coding Frame* do planejamento.

4. Planejamento		Relação com outros autores
<b>Objetivos</b>		
Tornar a UFC referência internacional	<p>Inserir a UFC no rol das universidades de excelência no mundo. (ENTREVISTADO A, 2017).</p> <p>O objetivo da UFC é ser conhecida mundialmente. Isso significa que, por exemplo, um estudante na China, ao decidir fazer doutorado, pode levar em consideração escolha da UFC pra estudar. (ENTREVISTADO G, 2017).</p>	Schwartzman (2003); Knight (2004); Knight (1994); Miura (2006); Batista (2009); Green (2012); Christino (2013); Jones (2013); Muller (2013); UFC (2017b)
Capacitar alunos, professores e técnico-administrativos	<p>Um objetivo é sempre a qualidade. Procuramos internacionalidade não por modismo, a internacionalização de fato induz a qualidade em todos os processos, porque a referência se torna maior. O grande objetivo é qualificar pessoas, produtos, serviços, processos, publicações. Você passa do pensamento local para o internacional. (ENTREVISTADA B, 2017).</p> <p>Nesse processo de internacionalização que a universidade iniciou, há que se pensar na capacitação de todos que formam a universidade. (ENTREVISTADO C, 2017).</p> <p>A internacionalização tem o objetivo de melhorar a qualidade da educação superior na nossa instituição, tornar nossos alunos mais respondentes aos desafios do mercado de trabalho, da sociedade, das novas tecnologias. (ENTREVISTADO D, 2017).</p> <p>Melhorar o conhecimento e o nível de línguas estrangeiras dos nossos alunos. (ENTREVISTADA I, 2017).</p>	

Flexibilizar o currículo	Hoje, os currículos dos cursos são muito rígidos, é importante flexibilizar. Diminuir as barreiras do aproveitamento de créditos de alunos que fizeram disciplinas no exterior. (ENTREVISTADA H, 2017).	
Diminuir a burocracia	Certamente, a universidade precisa rever seus processos administrativos e diminuir a burocracia. (ENTREVISTADO F, 2017).  Quando se fala em internacionalização universitária, é necessário construir uma universidade em que um estrangeiro ao chegar pra estudar aqui, ele consiga fazer isso sem tanta burocracia. (ENTREVISTADO G, 2017).	
Ampliar e aprofundar as colaborações, os acordos de cooperação e os convênios com universidades e com empresas internacionais	Um dos objetivos gerais do Plano de Políticas de Internacionalização é aumentar o número de convênios com universidades estrangeiras. (ENTREVISTADO E, 2017).	
<b>Estratégias</b>		
O ensino de línguas	A internacionalização é um desafio muito grande, no entanto a gente deve tentar promover a adoção de línguas estrangeiras, principalmente o inglês. Então uma das nossas metas é começar a oferta de disciplinas em inglês, tanto pra atrair estudantes estrangeiros quanto pra preparar melhor nossos estudantes. Precisamos maximizar a oferta das Casas de Cultura. (ENTREVISTADO A, 2017).  Uma das principais ações é o ensino de línguas através das casas de Cultura e do Idioma sem fronteira, em especial o ensino do inglês. (ENTREVISTADO B, 2017).  Com o processo de internacionalização tem que se intensificar o ensino de línguas, mas nem todos estão dispostos a aprender. (ENTREVISTADO C, 2017).  Um das estratégias mais efetivas seria a gente lidar com mais naturalidade a vinda de professores estrangeiros, com a oferta de disciplinas em nossos cursos em outros idiomas. (ENTREVISTADA H, 2017).  Para internacionalizar é necessário ter acesso a outras línguas. Mas também não é porque todos em uma universidade falam inglês, que a universidade é internacionalizada, internacionalizar não é apenas aprender línguas. (ENTREVISTADA I, 2017).	Schwartzman (2003); Knight (2004); Knight (1994); Miura (2006); Batista (2009); Green (2012); Christino (2013); Jones (2013); Muller (2013); UFC (2017b)
O acolhimento de estudantes e professores estrangeiros	Precisamos acolher melhor os estudantes e professores estrangeiros. Existe um Programa muito interessante na FEAAC que é um Programa de Apoio ao Intercambista (PAI) que nós queremos adotar na Prointer e universalizar para todos os Campi. (ENTREVISTADO A, 2017).	
A política de internacionalização da UFC	A Prointer é um órgão da Administração Superior que vai ficar com todo o seu foco voltado para a conquista da internacionalização, ensino de línguas, acordos, (ENTREVISTADO B, 2017).  Ter uma política de internacionalização no planejamento estratégico é muito importante, mas quando se desce para a etapa de operacionalização é necessário investimento. (ENTREVISTADO D, 2017).  A própria criação da Prointer foi uma ação de internacionalização, uma ação muito importante, concreta e recente. O apoio da PRPPG que recentemente passou a dedicar parte do Proap para fazer a tradução de artigos científicos. Acho que também a destinação de recursos ou a facilitação de professores fazerem estágio no exterior. (ENTREVISTADA H, 2017).  A criação da Prointer pra que se fortalecesse a internacionalização. A criação da Política de Internacionalização da UFC. (ENTREVISTADA I, 2017).	

	<p>O Plano de internacionalização é um documento muito importante e traz diversas ações a serem executadas nas áreas de tradução, ensino de línguas, acordos entre universidades. Você precisa ler. (ENTREVISTADA E, 2017).</p>	
Investimento	<p>Ao descer para a etapa de operacionalização é necessário investimento. (ENTREVISTADO D, 2017).</p> <p>Certamente será necessário fomento tanto para o ensino como para a pesquisa. (ENTREVISTADA F, 2017).</p> <p>As ações de fomento são muito importantes. A internacionalização é uma atividade cara. (ENTREVISTADA G, 2017).</p> <p>Acho que também deve haver a destinação de recursos para professores fazerem estágio no exterior. (ENTREVISTADA H, 2017).</p>	
Intercâmbio	<p>No Centro de Tecnologia nós temos já uma ação bem importante para os alunos que é o duplo-diploma entre Brasil e França. Os nossos alunos podem fazer uma parte do curso aqui e a outra parte na França. (ENTREVISTADO F, 2017).</p> <p>O envio de pesquisadores, professores e estudantes ao exterior é necessário. (ENTREVISTADA H, 2017).</p> <p>Essas instituições são importantes em diversos aspectos. Algumas têm função de avaliar e classificar em níveis os cursos. Outros além de avaliarem, exercerem o importante papel de fomento. A universidade não tem um orçamento tão grande pra internacionalização, então essas instituições auxiliam nesse processo. (ENTREVISTADO A, 2017).</p> <p>A Capes tem um papel muito importante ela avalia e fomenta a pesquisa e os curso de pós-graduação. Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações faz parte da pauta, porque se você pensa em tecnologia e inovação as referências estão no exterior, poucas referências estão no Brasil. O MEC tem o papel indutor desse processo, ele financia a educação, bem como FUNCAP e outros. Todos são muito importantes. (ENTREVISTADO B, 2017).</p> <p>São instituições muito importantes, possuem uma função de fortalecer e fomentar a pesquisa nas universidades além de estimular a pesquisa, os intercâmbios entre outras coisas. (ENTREVISTADO C, 2017).</p> <p>De altíssima importância. Como falei antes a universidade não possui tantos recursos, e esses órgãos ajudam a financiar a pesquisa. (ENTREVISTADO D, 2017).</p> <p>Todos esses órgãos (Capes, CNPQ, Finep...) são de fundamental importância. A internacionalização não se faz sozinha. Muitas coisas se podem fazer sem esses órgãos, a principal fonte de fomento vem deles. (ENTREVISTADO E, 2017).</p> <p>São de extrema importância como avaliadores e financiadores. (ENTREVISTADO F, 2017).</p> <p>Não há o que se discutir a importância desses órgãos. A universidade não supre todas as demandas financeiras da internacionalização. (ENTREVISTADO G, 2017).</p> <p>Esses órgãos como Capes, CNPQ e outros tantos são de extrema importância. É perceptível que a universidade não tem recursos suficientes pra promover sozinha a internacionalização. (ENTREVISTADA H, 2017).</p> <p>São essenciais para a viabilidade da internacionalização. (ENTREVISTADA I, 2017).</p>	<p>Knight (1994); Schwartzman (2003); Knight (2004); Miura (2006); Batista (2009); Green (2012); Christino (2013); Jones (2013); Muller (2013); UFC (2017b)</p>

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Quadro 40: *Coding Frame* da operacionalização.

5. Operacionalização		Relação com outros autores
A criação da Prointer e do Plano de Internacionalização da UFC	<p>O processo de internacionalização da universidade começou há pouco tempo com a criação da Prointer. (ENTREVISTADO A, 2017).</p> <p>Ainda é bem recente o Plano de Internacionalização. Eu recomendo você olhar essa política. E tudo ainda é muito recente. (ENTREVISTADO B, 2017).</p> <p>Isso é uma grande questão que precisamos nos debruçar para fazer com que a internacionalização alcance todos os seus objetivos, porém tudo ainda é novo. (ENTREVISTADO C, 2017).</p> <p>Temos um Plano de Internacionalização, muita coisa descrita lá é estratégico, mas é preciso ter recurso financeiro pra operacionalizar esse plano. (ENTREVISTADO D, 2017).</p> <p>Em relação a essa pergunta, eu não sei te dar uma resposta. O Plano de Internacionalização é muito recente. Tudo ainda é muito novo. (ENTREVISTADO H, 2017).</p> <p>A universidade criou o Plano de Internacionalização, mas essa política precisa sair do papel. Ela não pode ser apenas uma resolução, precisa virar ações. Então acho que isso será um desafio, pensar em ações e executá-las para que os objetivos propostos possam ser alcançados. (ENTREVISTADA I, 2017).</p>	<p>Knight (1994); Schwartzman (2003); Knight (2004); Knight (1994); Miura (2006); Batista (2009); Green (2012); Christino (2013); Jones (2013); Muller (2013); UFC (2017b)</p>
Menos burocracia	<p>Para operacionalizar as ações de internacionalização, primeiramente, tem que repensar em atividades menos burocráticas. Há uma dificuldade muito grande de se validar créditos e diplomas. Essa burocracia não estimula o estudo no exterior. (ENTREVISTADO F, 2017).</p> <p>A universidade precisa ser menos burocrática. (ENTREVISTADO G, 2017).</p>	
Financiamento, estudo de línguas e mobilidade	<p>Financiamento, mobilidade acadêmica para UFC, cursos em inglês, divulgar a nossa universidade no mundo, melhorar o <i>ranking</i>, embora o <i>ranking</i> seja algo complexo porque isso não depende só da PROINTER, existem também fatores externos como o desempenho de outras universidades. (ENTREVISTADO E, 2017).</p>	

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Quadro 41: *Coding Frame* da implementação.

6. Implementação		Relação com outros autores
A implementação de línguas e a dupla diplomação	<p>As principais ações para a implementação são: Inglês sem fronteira, a criação da Prointer (que é um órgão da Administração Superior que vai ficar com todo o seu foco voltado para a conquista da internacionalização), ensino de línguas, o programa de duplo diploma como o BRAFITEC. (ENTREVISTADO B, 2017).</p>	<p>Knight (1994); Schwartzman (2003); Knight (2004); Knight (1994); Miura (2006); Batista (2009); Green (2012); Christino (2013); Jones (2013); Muller (2013); UFC (2017b)</p>
A criação da Prointer e da Política de Internacionalização da UFC	<p>Nós criamos recentemente a Prointer que simboliza toda importância do compromisso que nós estamos dando ao processo de internacionalização para que esta universidade esteja entre as melhores. (ENTREVISTADO A, 2017).</p> <p>A própria instalação da Prointer e do Plano de Internacionalização da UFC já se configuram como a implementação do processo de internacionalização da instituição. (ENTREVISTADO C, 2017).</p>	

	<p>Da mesma forma que operacionalização, tudo que está no Plano Político de Internacionalização é estratégico. Mas é preciso ter recurso financeiro pra que essa implementação aconteça. (ENTREVISTADO D, 2017).</p> <p>Em relação a essa outra pergunta, eu também não sei te responder. A Política de Internacionalização é muito recente. (ENTREVISTADO H, 2017).</p>	
Boa vontade e mente aberta	Em relação à implementação do Plano de Políticas de Internacionalização, é necessário ter boa vontade e mente aberta. (ENTREVISTADO E, 2017).	
Bolsas de estudo	Tudo ainda é muito novo. Mas é necessário bolsas para estudantes e professores. (ENTREVISTADO I, 2017).	
Agilidade nos processos e capacitação de pessoas	Você tem que ter ações voltadas na questão pesquisa, pessoas para trabalhar no laboratório de tradução, tem que tornar ágil os processos como o de validação de diplomas e o de aproveitamento de créditos. (ENTREVISTADA I, 2017).	
Investimento financeiro	<p>O fomento é de extrema importância para que a mobilidade aconteça. Para que se tenham bons laboratórios e investimento em línguas. (ENTREVISTADO F, 2017).</p> <p>Sem dúvidas que o fomento é essencial, mas lembrando que também não é só fomento, é necessário que as pessoas também tenham vontade que a internacionalização aconteça. (ENTREVISTADO G, 2017).</p>	

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Quadro 42: *Coding Frame* da revisão.

7. Revisão		Relação com outros autores
<b>Avaliação</b>		
A avaliação é necessária e importante	<p>Certamente nós vamos fazer. Inclusive, a avaliação está prevista no nosso Plano de Internacionalização. E, aí, cada ação será avaliada, por exemplo, os convênios: o que cada convênio nos trouxe? Quais foram os benefícios? (ENTREVISTADO A, 2017).</p> <p>Acho que quando a gente planeja e propõe políticas de internacionalização, um item indispensável é a avaliação pra aquilo que está dando certo e pra correção daquilo que precisa ser mudado. (ENTREVISTADO B, 2017).</p> <p>Avaliar pra mim é fundamental. Avaliar é algo bem difícil. Nossa cultura vê a avaliação não como algo positivo. As pessoas deveriam compreender a avaliação como um processo de melhoria. Através do <i>feedback</i> a gente consegue ver onde estão as fragilidades e onde se pode melhorar. (ENTREVISTADO F, 2017).</p>	<p>Knight (1994); Schwartzman (2003); Knight (2004); Knight (1994); Miura (2006); Batista (2009); Green (2012); Christino (2013); Jones (2013); Muller (2013); UFC (2017b)</p>
A avaliação da internacionalização não tem sido feita ou não é percebida	<p>Ainda não é feita essa avaliação pela universidade. A única forma que é feita hoje é pela CAPES com os cursos de pós-graduação. (ENTREVISTADO C, 2017).</p> <p>Nunca houve a avaliação ou revisão da internacionalização na UFC, isso é uma falha. (ENTREVISTADO G, 2017).</p> <p>Eu não percebo essa avaliação na UFC. Porque eu acho que essa política não só na universidade, mas também no país, ainda é um pouco recente. (ENTREVISTADA H, 2017).</p>	

<p>Avaliação e a necessidade do estabelecimento de indicadores:</p>	<p>É necessária a criação de indicadores institucionais. Em relação à Pós-Graduação, teremos que ter indicadores porque é até uma exigência da Capes para aderir aos editais de fomento. (ENTREVISTADO D, 2017).</p> <p>Antes de qualquer coisa, é necessário refletir: Avaliar o quê? Avaliar pra quê? Como avaliar? Qual será a métrica? Quais serão os indicadores?. Eu acho que esse modelo de avaliação para a internacionalização tem que ser construído na UFC. Mas antes, precisamos nos empoderar acerca da internacionalização e fazer com que ela faça parte do nosso dia a dia. (ENTREVISTADO F, 2017).</p> <p>Será necessária a criação de indicadores. (ENTREVISTADO G, 2017).</p>	
<p>Como deve ser feita avaliação</p>	<p>Do ponto de vista interno, a própria criação da Secretaria de Governança tem um papel de avaliar, quando a gente aprova um documento, esse documento passa a ser vigiado pela Secretaria de Governança pra saber se a gestão está cuidando bem desses propósitos. Os docentes são fundamentais pra isso. A avaliação da internacionalização se dá fortemente também pela avaliação nacional, por exemplo, na pós-graduação ela é feita pela Capes. Essa avaliação que saiu agora (2017), que acontece de quatro em quatro anos é balizadora do nosso avanço. Então, assim, se nós recebemos 10 cursos com nota 6 e 7 de caráter internacional, se na próxima avaliação esse número aumentar é um forte indicador que o processo de internacionalização está crescendo, e seu inverso é verdadeiro. (ENTREVISTADO B, 2017).</p> <p>A gente vai monitorar os números, os números não informam sobre tudo, mas pelo menos é um indicador. Por exemplo, o número de alunos de intercâmbio <i>in</i> e <i>out</i>, número de publicações, citações, depoimentos de alunos que vem pra cá ou daqui pra lá. (ENTREVISTADO E, 2017).</p> <p>Que as políticas e as ações constantes na resolução que institui a Política de Internacionalização da UFC sejam implementadas e tenham continuidade. E que as mesmas sejam avaliadas e redirecionadas dependendo dos resultados. Uma ação que você traça hoje, precisa ser acompanhada e redefinida com o tempo. A criação de indicadores também é necessária para que isso ocorra. É preciso que se avalie a partir da política de internacionalização e se trace ações e que através dessas ações se definam indicadores e que a avaliação a partir desses indicadores promovam mudanças e adaptações das ações originalmente traçadas. (ENTREVISTADA I, 2017).</p>	
<p>A Avaliação e a crítica aos indicadores e <i>rankings</i>.</p>	<p>A gente vai monitorar os números e os <i>rankings</i>, embora os números não informem sobre tudo, mas pelo menos é um indicador. Por exemplo, o número de alunos de intercâmbio <i>in</i> e <i>out</i>, número de publicações, citações, depoimentos de alunos que vem pra cá ou daqui pra lá. (ENTREVISTADO E, 2017).</p> <p>Acho que essa avaliação será um pouco complicada, e tenho receio que a gente vire só números ou posição de <i>rankings</i>, números não mostram tudo. Por exemplo: um grande número de publicações não quer dizer que sejam de fato bons. (ENTREVISTADA H, 2017).</p>	
<p><b>Manutenção</b></p>		
<p>A manutenção depende das pessoas</p>	<p>Em relação à manutenção, nós temos um recurso pequeno para investir em internacionalização, mas que buscamos aplicar da melhor maneira. Acredito que a manutenção maior depende das pessoas envolvidas que atraem outras pessoas. Uma pessoa</p>	

	bem sucedida em um programa de intercâmbio pode atrair outra pessoa. (ENTREVISTADO A, 2017).	
Manutenção independe da gestão	A manutenção independe da gestão. Acho que a internacionalização hoje é uma política de Estado. Não é um querer de um reitor, isso é independente de quem estiver na reitoria. A manutenção não depende da gestão acadêmica, mas da gestão do país através de investimentos e políticas. (ENTREVISTADO F, 2017).	
Manutenção depende de fomento	Um mecanismo de manutenção envolve fomento. Não adianta ter boa vontade, pessoas que acreditem e queiram que a internacionalização dê certo ou mesmo ter um ótimo processo avaliativo se não houver recurso financeiro para viabilizar os objetivos e as ações dessa política. Lembro que sem apoio de órgão de fomento, não poderemos fazer nada sozinhos ou faremos muito pouco. (ENTREVISTADO H, 2017).	
Manutenção depende da qualidade de ensino	Bem, quanto à manutenção, acredito que tudo ainda está no começo, mas vai precisar de fomento, qualidade no ensino de graduação e ensino de línguas estrangeiras. (ENTREVISTADO C, 2017).	
Manutenção depende de incentivo e de reconhecimento	Em relação aos mecanismos de manutenção da internacionalização, dois elementos poderiam funcionar como mecanismos de manutenção: o incentivo e reconhecimento. (ENTREVISTADO G, 2017).  A UFC vem destinando recursos próprios para a contratação de visitantes em diversos níveis, com foco em internacionalização e inovação. Além disso, a universidade tem destinado recursos de custeio e capital para apoiar grupos de pesquisa com maior expressão internacional e concede bolsas de graduação e pós-graduação para estudantes estrangeiros, priorizando a alocação de bolsas para pós-graduandos vinculados a programas institucionais como, por exemplo, o GCUB-OEA. UFC, (2017).	

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Quadro 43: *Coding Frame* do reforço.

8. Reforço		Relação com outros autores
<b>Reforço simbólico</b>		
Reforço através do intercâmbio cultural	Acredito que na medida em que as coisas começam a acontecer e também a vinda de outras culturas, outros olhares e pensamentos começam a chegar, isso é muito estimulante. (ENTREVISTADO A, 2017).	Schwartzman (2003); Knight (2004); Knight (1994); Miura (2006); Batista (2009);
Reforço através do reconhecimento do mérito	O reforço seria para aquele que está precisando de algo para se internacionalizar ou continuar a se desenvolver na internacionalização. Talvez uma política de reconhecimento do mérito, fosse importante. (ENTREVISTADO G, 2017).	Green (2012); Christino (2013); Jones (2013); Muller (2013); UFC (2017b)
Reforço através da valorização de resultados	Valorização dos resultados nos cursos que buscam a internacionalização, apoio da alta administração, concretização dos objetivos que foram traçados na política de internacionalização. (ENTREVISTADA I, 2017).	
<b>Reforço concreto</b>		
Reforço através de custeio, instalações, manutenção e construção	Os resultados nos <i>rankings</i> é um estímulo. Na área de orçamento universitário, nosso incentivo possível é garantir as melhorias de infraestrutura física e, principalmente, de custeio. As pessoas não se dão conta da conta de energia, por exemplo, você não teria um grande laboratório funcionando no Centro de Ciências sem a garantia desse custeio. Dentre	

	<p>outras coisas, como construção e manutenção de prédios e aquisição de equipamentos. Acho que se o pesquisador tiver essa base, fica mais fácil recorrer a editais. (ENTREVISTADO B, 2017).</p>	
Reforço através de editais para professor visitante e resoluções de afastamento	<p>O edital de professor visitante é um exemplo. Não são muitos, há cerca de trinta professores visitantes na UFC e são todos para a pós-graduação. Há os doutorados sanduíches, há cerca de 120 de estudantes nossos em universidades estrangeiras. Há as resoluções de afastamentos para professores e técnicos. (ENTREVISTADO D, 2017).</p>	
Reforço através da institucionalização da internacionalização na UFC	<p>O reforço se dá através da institucionalização dos planos, dos objetivos, das metas, ações e estratégias. Por exemplo, a institucionalização do Plano de Políticas de Internacionalização que agora faz parte da própria história da UFC. (ENTREVISTADO E, 2017).</p> <p>A própria criação da PROINTER e da Política de internacionalização é um incentivo. Outro reforço é incentivar os benefícios da internacionalização junto aos professores, porque a internacionalização, embora seja um trabalho a mais, pode trazer vantagens. (ENTREVISTADO C, 2017).</p>	
Reforço através de órgãos de fomento	<p>Avaliação da Capes quanto aos cursos que receberam nota 7, eu vejo isso como uma recompensa. Mas não uma recompensa dada da UFC, mas de um órgão nacional. (ENTREVISTADO F, 2017).</p> <p>Com certeza. O exemplo mais claro é a PRPPG e o mecanismo de avaliação da CAPES. Os cursos de pós-graduação que passaram de 6 pra 7 na CAPES têm reconhecimento e incentivo. E ter essa pontuação alta traz benefícios para os cursos como mais recursos ou celebração de acordos com outras instituições. (ENTREVISTADO C, 2017).</p> <p>O reforço se dará também por fontes externas. A universidade não tem tanto recurso pra isso e a instituição tem feito o que é possível. (ENTREVISTADO D, 2017).</p> <p>Acredito que investimento, fomento, continuidade com ensino das línguas, valorização dos resultados nos cursos que buscam a internacionalização, apoio da alta administração, concretização dos objetivos que foram traçados na política de internacionalização. (ENTREVISTADA I, 2017).</p>	
Reforço através das línguas estrangeiras	<p>Um exemplo de reforço em relação às línguas são as Casas de Cultura da UFC. (ENTREVISTADO F, 2017).</p> <p>Acredito que investimento, fomento, continuidade com ensino das línguas, valorização dos resultados nos cursos que buscam a internacionalização, apoio da alta administração, concretização dos objetivos que foram traçados na política de internacionalização. (ENTREVISTADA I, 2017).</p>	
Reforço não percebido com muita clareza	<p>Isso eu não consigo enxergar com muita clareza, porque, por exemplo, as nossas próprias tabelas de progressão funcional eu não vejo um fator H ser pontuado. (ENTREVISTADA H, 2017).</p>	

Fonte: Elaborada pela autora (2017).



Quadro 44: *Coding Frame* do efeito de integração.

9. Efeito de Integração		Relação com outros autores
Formação interdisciplinar para que haja integração	Sim. Eu vejo essa possibilidade, porque os nossos <i>campi</i> do interior, por exemplo, têm um potencial muito grande dentro desse processo de internacionalização, por exemplo, o <i>campus</i> de Quixadá desenvolve uma tecnologia da mais alta qualidade na área das ciências da informação e é um ambiente que está pronto para receber colaborações internacionais e a oportunidade de exercer a interdisciplinaridade. (ENTREVISTADO A, 2017).	Schwartzman (2003); Knight (2004); Knight (1994); Miura (2006); Batista (2009); Green (2012); Christino (2013); Jones (2013); Muller (2013); UFC (2017b)
Integração como vetor de síntese	A internacionalização é um vetor de síntese. Primeiro, porque se todos estiverem olhando para esse ponto todos precisam trocar experiências, aqueles que têm mais experiência exitosa podem passar isso para aqueles que pretendem tê-la. Por exemplo: o Labomar poderia trocar experiência com o Centro de Ciências. O que torna a ação comum é o propósito comum. Se a internacionalização é um propósito comum, serão necessárias várias ações, apesar de estarem diferenciadas nas suas áreas, sejam comuns também para conquistar isso. (ENTREVISTADO B, 2017).	
Dificuldades na promoção da integração	É uma das coisas que a gente tenta promover, mas que não é tão fácil. É uma formação interdisciplinar, então não é fácil você ter essa articulação. Isso ainda não está tão presente assim, ainda há a visão que um professor de um departamento “xis”, de uma unidade “xis”, trabalha apenas para o curso tal. O pensamento é: sou professor apenas de um curso tal, de uma disciplina tal, embora receba alunos de outros cursos. A integração não é algo fácil, não é algo natural. (ENTREVISTADO C, 2017).  Potencialmente sim. Não estou dizendo que não haverá. Mas é necessário caminhar para isso. Tudo ainda é início, nós ainda estamos começando. (ENTREVISTADA I, 2017).	
A integração independe da internacionalização	Sim. É capaz, mas para se integrar internamente não precisa de internacionalização. A integração é independente da internacionalização. (ENTREVISTADO D, 2017).  Sim, é capaz de haver integração. Mas, primeiramente, para se integrar internamente não se precisa de internacionalização. Quero dizer, a integração interna da universidade é independente da internacionalização. Eu acho que nós temos que nos integrar mais. Se não existir a integração antes, não será a internacionalização que nos integrará. Acho que é necessário haver essa sintonia de integração antes e a internacionalização potencializá-la. Não vejo a internacionalização como uma indutora da maior integração, mas como potencializadora. (ENTREVISTADO F, 2017).	
A integração não depende apenas de um grupo que faz internacionalização na universidade	É possível sim. E isso pode ser visto como um efeito muito bom, mas não se deve criar uma grande expectativa quanto a isso, pois pode se colocar um peso inadequado às pessoas que estão fazendo a internacionalização. (ENTREVISTADO E, 2017).  Com a criação da PROINTER e do COMINTER que cada unidade acadêmica tem seu representante, eu acho que isso vai ficar forte, porque isso já acontecia de uma forma mais isolada, mas só em nível de pós-graduação, porque os coordenadores dos programas <i>strictu sensu</i> são ligados à Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação e há reuniões periódicas. No entanto, não tem essa interação toda porque os assuntos que são tratados nessas reuniões são todos burocráticos. (ENTREVISTADA H, 2017).	

<p>A integração não depende apenas de um grupo que faz internacionalização na universidade</p>	<p>É possível sim. E isso pode ser visto como um efeito muito bom, mas não se deve criar uma grande expectativa quanto a isso, pois pode se colocar um peso inadequado às pessoas que estão fazendo a internacionalização. (ENTREVISTADO E, 2017).</p> <p>Com a criação da PROINTER e do COMINTER que cada unidade acadêmica tem seu representante, eu acho que isso vai ficar forte, porque isso já acontecia de uma forma mais isolada, mas só em nível de pós-graduação, porque os coordenadores dos programas <i>strictu sensu</i> são ligados à Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação e há reuniões periódicas. No entanto, não tem essa interação toda porque os assuntos que são tratados nessas reuniões são todos burocráticos. (ENTREVISTADA H, 2017).</p>	
<p>Falta de ações para a integração</p>	<p>De fato, ainda não vi nenhuma medida ou algo de concreto que fizesse essa integração ocorrer. (ENTREVISTADO G, 2017).</p> <p>A integração não é algo fácil, não é algo natural. A proposta de internacionalização pressupõe, antes de qualquer coisa, que a universidade tenha conhecimento profundo das atividades que ela desenvolve e da potencialidade que isso representa para parceiros no exterior. Geralmente, um acordo se faz com universidades que oferecem muitas possibilidades. Ou seja, quanto mais integrada e disponível para estes acordos melhor. Mas não é fácil. Primeiro, temos a barreira das línguas estrangeiras. Outra coisa é uma unidade ajudar outra nesse processo de internacionalização. (ENTREVISTADO C, 2017).</p> <p>Mas o que vai causar essa integração mesmo de internacionalização é o vislumbamento de parcerias entre as unidades acadêmicas ou entre os programas. Por exemplo, na minha área, Odontologia, se tem ajuda da Química ou da Física ou da área de Línguas ou Engenharia de Materiais, a gente consegue dialogar muito mais fácil com centros de excelência nessas áreas do exterior. Por exemplo, o Programa de pós-graduação da Odontologia é nota 05 e o da Física é nota 07, nota de excelência, as duas podem colaborar em uma mesma pesquisa. Interdisciplinaridade e a transdisciplinariedade são muito importantes, você não tem nenhum grande e importante projeto de pesquisa, em se tratando de ciências, sem colaboração. O projeto Genoma não foi feito sozinho, todos os projetos importantes do ponto de vista mundial não estão isolados, eles não são de um país só. (ENTREVISTADA H, 2017).</p>	

Fonte: Elaborada pela autora (2017).