



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE HUMANIDADES
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

JOÃO VITOR GOMES DE LIMA

**MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE INSTITUIÇÕES DE
ENSINO SUPERIOR: UMA ANÁLISE MULTICASOS**

**CAMPINA GRANDE - PB
2021**

JOÃO VITOR GOMES DE LIMA

**MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE INSTITUIÇÕES DE
ENSINO SUPERIOR: UMA ANÁLISE MULTICASOS**

**Trabalho de Conclusão de Curso
(Artigo) apresentado ao Curso de
Administração do Centro de
Humanidades da Universidade Federal
de Campina Grande, como requisito
parcial para obtenção do título de
Bacharel em Administração.**

Orientadora: Professora Dra. Adriana Fumi Chim Miki.

CAMPINA GRANDE - PB

2021



L732m Lima, João Vitor Gomes de.

Modelos de internacionalização de instituições de ensino superior: uma análise de multicasos. / João Vitor Gomes de Lima. - 2021.

30 f.

Orientadora: Professora Dr^a Adriana Fumi Chim Miki.

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) - Universidade Federal de Campina Grande; Centro de Humanidades; Curso de Bacharelado em Administração.

1. Internacionalização de instituições de ensino superior. 2. Ensino superior - internacionalização. 3. Estudo de caso múltiplo. 4. Modelo Foreign Campus. 5. Modelo Joint-Venture. I. Miki, Adriana Fumi Chim. II. Título.

CDU: 378(045)

Elaboração da Ficha Catalográfica:

Johnny Rodrigues Barbosa
Bibliotecário-Documentalista
CRB-15/626

JOÃO VITOR GOMES DE LIMA

**MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE INSTITUIÇÕES DE
ENSINO SUPERIOR: UMA ANÁLISE MULTICASOS**

**Trabalho de Conclusão de Curso
(Artigo) apresentado ao Curso de
Administração do Centro de
Humanidades da Universidade Federal
de Campina Grande, como requisito
parcial para obtenção do título de
Bacharel em Administração.**

BANCA EXAMINADORA:

**Professora Dra. Adriana Fumi Chim Miki
Orientadora – UAAC/CH/UFCG**

**Professor Dr. Gustavo Mauricio Filgueiras Nogueira
Examinador I – UAAC/CH/UFCG**

**Professor Dr. Vinícius Farias Moreira
Examinador II – UAAC/CH/UFCG**

Trabalho aprovado em: 2021.

CAMPINA GRANDE - PB

MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: UMA ANÁLISE DE MULTICASOS

João Vitor Gomes de Lima¹

Adriana Fumi Chim-Miki²

Universidade Federal de Campina Grande

Resumo:

Esta pesquisa contribui com as discussões existentes a respeito da internacionalização do ensino superior, traçando paralelos entre a literatura e as implementações de atividades de internacionalização na prática. O estudo considera os modelos de internacionalização propostos por Hawawini (2011) como base para avaliar se as organizações de ensino seguem as mesmas estratégias, ou seja, modelo importador, exportador, *Joint-Venture* acadêmico, parcerias ou *Foreign Campus*. A pesquisa foi exploratória e qualitativa, com a metodologia de estudo de caso múltiplo com três intuições de ensino superior localizadas na Alemanha, Austrália e França. A análise dos resultados indicou o nível de cada modelo adotado nas organizações que foram estudadas. O modelo Importador foi predominante na universidade Sunshine Coast (Austrália) seguido pelo modelo Joint Venture, enquanto na RheinAhrCampus (Alemanha), o modelo importador também é predominante, porém seguido pelo modelo exportador. A sua vez, predomina na Universidade Télécom ParisTech (França), o modelo Joint Venture seguido do modelo de parcerias. A exceção de características do modelo Foreign Campus, que foi encontrada somente em uma das instituições, apesar de haver predominância de um modelo, na prática as instituições apresentam uma mescla de características dos diversos modelos. Isto, por um lado indica que a universidade pode estar evoluindo de um estágio a outro, e por outro lado, que os três principais modelos coexistem na prática das universidades, denotando que é preciso estabelecer a proposta de um novo modelo integrador e mais explicativo da realidade encontrada nas instituições de ensino quanto a suas ações de internacionalização.

Palavras-chaves: Internacionalização; Ensino superior; Modelo de internacionalização.

¹ Graduando em Administração na Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Campina Grande.

² Doutora em Turismo, Economia e Gestão pela Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Espanha. Professora Adjunta na Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Campina Grande.

MODELS OF INTERNATIONALIZATION OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: A MULTICASE ANALYSIS

João Vitor Gomes de Lima³

Adriana Fumi Chim-Miki⁴

Universidade Federal de Campina Grande

Abstract

This research contributes to the studies on the internationalization of higher education. It draws parallels between the literature and the internationalization activities based on Hawawini's (2011) models. Thus, it evaluates whether the educational organizations follow strategies of the importer model, exporter model, academic Joint-Venture, partnerships, or Foreign Campus. The research was exploratory and qualitative, using a multiple case study methodology with three higher education intuitions in Germany, Australia, and France. The data analysis indicated the level of each model adopted in these organizations. The Importer model was predominant at Sunshine Coast University (Australia), followed by the Joint Venture model, while the importer model prevails at RheinAhrCampus (Germany), followed by the exporter model. The joint venture model followed by the partnership model predominates at T élécom ParisTech Institution (France). Except for the Foreign Campus model, which was found only in one institution, in practice, the institutions had a mixture of characteristics of the Hawawini models, although one model is predominant. On the one hand, this result indicated the university might be evolving from one stage to another. On the other hand, the finding showed that the three main models coexist in practice at universities. Therefore, it is necessary to establish a new integrating model to provide a more explanatory way of the reality found in educational institutions regarding their internationalization actions.

Keywords: Internationalization; Higher Education; Internationalization model.

³ Graduando em Administração na Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Campina Grande.

⁴ Doutora em Turismo, Economia e Gestão pela Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Espanha. Professora Adjunta na Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Campina Grande.

1. Introdução

A internacionalização no âmbito das instituições superiores pode ser interpretada como uma estratégia política de longo prazo, que estabelece relações com entidades presentes em países estrangeiros em prol de uma mobilidade estudantil, do desenvolvimento de equipes e de inovações curriculares (RUDZKI, 1995). Esta integração envolve fatores interculturais e globais sobre seus objetivos, que refletem no ensino, na aprendizagem, na pesquisa e no serviço de uma organização para com a outra (KNIGHT, 2004).

A globalização vem influenciando de forma positiva o cenário político, social e macroeconômico das nações ao longo das últimas décadas, e tornando-se essencial para um país em desenvolvimento ao mesmo passo que a tecnologia avança. Este contexto conduz as organizações a buscarem por parceiros estrangeiros, e realizarem esforços na adoção de estratégias de internacionalização (ERIXON, 2016).

A educação superior é um dos setores econômicos afetados pelos impactos da globalização, e existe uma pressão para se adaptarem a sistemas internacionais, bem como, a realidade de países desenvolvidos, com a justificativa de que a disseminação do conhecimento da propriedade intelectual deve acompanhar níveis globais (SGUISSARDI, 2005).

Atualmente a internacionalização do ensino superior é uma área de interesse por formuladores de políticas que visam o desenvolvimento das instituições de ensino, muitas vezes, por causa dos benefícios econômicos que tais políticas trazem após uma implementação de sucesso (JIBEEN, 2015).

Jibeen (2015) apontou vários motivos relacionados a importância da internacionalização em âmbito das instituições superiores, entre eles: tornar a academia relevante e interconectada com o mundo, diminuir barreiras linguísticas, criar oportunidades de mobilidade, criar oportunidades de trabalho para os envolvidos, influenciar de forma positiva na qualidade acadêmica dos estudantes e professores de países subdesenvolvidos, incentivar a tolerância e o respeito por outros, incentivar a flexibilidade do pensamento, incentivar o conhecimento e integração em culturas estrangeiras, apoiar o desenvolvimento do ensino, apoiar o desenvolvimento na pesquisa e extensão, e etc.

Para as organizações de ensino superior conseguirem sucesso no processo de internacionalização recomenda-se o uso de modelos estratégicos. A literatura apresenta cinco modelos com características que indicam qual estratégia cada organização se enquadra, a saber: 1) o modelo importador, 2) o modelo exportador, 3) o modelo *Joint-Venture* acadêmico, 4) o modelo de parcerias e, 5) o modelo *Foreign-Campus*. Através da identificação destes modelos,

se torna possível definir as iniciativas de internacionalização que as instituições de ensino adotaram e/ou a fase estratégica que se encontram rumo à internacionalização (HAWAWINI, 2011).

Diversas questões estão inseridas no desenvolvimento das parcerias entre instituições de ensino que se encontram em países diferentes, e isso envolve diretamente alunos, funcionários e professores, que, às vezes, recebem pouca informação para lidar com os desafios que estão presentes em determinadas situações. Tais questões incluem, por exemplo, as características dos países envolvidos, como expressões linguísticas, questões culturais, diferentes perspectivas globais, diferentes tendências de inovações nas organizações (tecnológica ou de ensino), dentre outros (BRASKAMP, 2009).

O nível de desenvolvimento do país também se torna um ponto relevante a ser considerado, não apenas devido a possíveis choques de cultura, mas também pelas dificuldades de a organização conseguir internacionalizar. Entende-se dessa forma que a internacionalização é uma tendência emergente da qual o conhecimento ainda não é popular (BRASKAMP, 2009).

Sabendo que cada organização de ensino superior possui suas próprias particularidades, objetivos e obstáculos quando se trata de mercado externo, e que implementar de forma bem-sucedida estratégias de internacionalização é uma das iniciativas acadêmicas e econômicas mais desafiadoras que instituições de ensino podem embarcar, se torna necessária a criação de modelos estratégicos que possam levar a organização a ter sucesso em tal questão (HAWAWINI, 2011).

Assim, estudar os modelos de internacionalização utilizados em universidades podem servir como base para a criação de estratégias efetivas que consolidam as colaborações e as parcerias entre os envolvidos. Em tempos em que a globalização se torna um dos assuntos mais relevantes no mundo moderno, e entendendo que a internacionalização está intrinsecamente relacionada com o desenvolvimento das instituições de ensino superior, o presente trabalho pretende contribuir com a temática.

Destarte, a principal motivação para sustentar o presente projeto de pesquisa, reside na importância que o tema possui para universidades em geral, e ainda mais para aquelas que incluem em seus planejamentos a meta de internacionalizar, ponto que no Brasil tem sido um dos critérios avaliativos das instituições e seus programas de graduação e pós-graduação. Diante do exposto, a questão desta pesquisa é: As instituições de ensino superior seguem utilizando os modelos de internacionalização definidos na literatura ou novas formas surgiram, com diferentes características e elementos?

Para responder à questão de pesquisa, foi realizado um estudo de caso com três universidades de países diferentes que aplicam esforços para a internacionalização e obtiveram sucesso. Assim, o objetivo desta pesquisa é identificar os modelos utilizados pelas instituições no seu processo de internacionalização, compará-los e verificar suas características, definindo os elementos que podem estar indicando novas formas de internacionalizar. Portanto, com base na literatura e na experiência empírica, esta pesquisa aponta estratégias que podem ser adotadas em outras instituições a fim de alcançar êxito na internacionalização. A pesquisa será exploratória e qualitativa, com a metodologia de estudo de caso múltiplo que seguirá o desenho de pesquisa indicado por Villarreal e Landeta (2010).

Após esta primeira sessão de introdução, o artigo se organiza da seguinte forma: a segunda sessão é de fundamentos teóricos, onde detalha os modelos de internacionalização para instituições superiores e suas características; a terceira sessão apresenta o desenho metodológico adotado, protocolos de pesquisa e categorias de análise pré-definida; a quarta seção apresenta os casos analisados e seus resultados; por fim, a quinta sessão indica as conclusões obtidas, bem como, as limitações da pesquisa e indicações de estudos futuros.

2. Fundamentação Teórica

Segundo Kasych (2019), a globalização reflete na interação, unificação e sincronia interdependente dos países gerando uma conjuntura de novos desafios para nações em desenvolvimento, e uma necessidade de adequarem-se às inovações emergentes. Nesta vertente, globalização deve ser vista como uma realidade presente no desenvolvimento das nações, atuando não apenas no mercado global, mas também em outras esferas da vida humana, como cultural e social. Quando se analisa em âmbito cultural, Kasych (2019) interpreta a globalização como uma unificação de normas, princípios e valores de uma sociedade moderna, enquanto em âmbito social, representa uma difusão de um modelo de desenvolvimento social, onde ocorre a unificação de padrões sociais e de vida.

Por outro lado, em termos econômicos, Erixon (2016) identificou que um fator evidente por trás do crescimento constante do comércio nas últimas décadas, é a globalização. A aproximação dos mercados financeiros dos países criou oportunidades e alternativas que refletiram no crescimento das organizações e acelerou a capacidade de inovação das instituições. Destarte, Erixon (2016) salienta que a globalização expandiu o papel do comércio e atraiu o investimento estrangeiro, gerando um intercâmbio econômico, que ultrapassa as

fronteiras de um país. Tais mecanismos vêm contribuindo de forma positiva para a economia global desde a década de 1980.

No contexto das instituições de ensino, a globalização também trouxe impactos com profundas mudanças impulsionadas pela globalização que são mais visíveis atualmente do que nas últimas décadas (MARTINS, 2021).

O desenvolvimento do significado do termo “internacionalização do ensino superior” pode ser avaliado pelas suas diferentes perspectivas conceituais ao longo do tempo, por exemplo:

- Rudzki (1992) definiu internacionalização dentro do contexto da educação superior como um processo de mudança, inovações curriculares, desenvolvimento de equipes e mobilidade estudantil com o propósito de conseguir um aperfeiçoamento no ensino, na pesquisa e em outras atividades que a universidade pode oferecer.
- Jong (2003) entendeu a internacionalização do ensino superior como o somatório de todas as medidas destinadas a fortalecer e promover a criação de uma comunidade acadêmica internacional, com o objetivo de preparar os alunos para ambientes sociais e econômicos globalizados.
- Knight (2004) considerou a internacionalização do ensino superior como um processo de integração em dimensão internacional, intercultural ou global no propósito de entregar uma educação pós secundária.
- Wit (2015), entende que a internacionalização do ensino superior é um processo de integração internacional, intercultural e global no propósito, de entregar uma educação pós-secundária, a fim de melhorar a qualidade do ensino e da pesquisa para todos os alunos e envolvidos, trazendo dessa forma uma contribuição significativa para a sociedade.

A principal diferença do termo para cada autor citado se encontra presente no propósito da internacionalização no âmbito de ensino superior. Na perspectiva de Rudzki (1992) o propósito da internacionalização de ensino superior focava no aperfeiçoamento das atividades acadêmicas oferecidas pelas universidades envolvidas. Na perspectiva de Jong (2003), o propósito da internacionalização do ensino superior focava em preparar os alunos para ambientes globalizados. Na perspectiva de Knight (2004), o propósito da internacionalização de ensino superior deve focar na entrega de uma educação pós secundária (em âmbito internacional). A perspectiva de Wit (2015) sobre o termo internacionalização do ensino superior é uma evolução da definição dada por Knight (2015), adicionando características da definição de Rudzki (1992) quando se refere a qualidade no ensino e na pesquisa, e da definição

de Jong (2003) quando se refere a trazer uma contribuição para a sociedade (preparando alunos para ambientes globalizados).

Braskamp (2009) aponta quatro itens como essenciais para um entendimento mais amplo sobre a internacionalização do ensino superior, a saber: língua da internacionalização, as intervenções apropriadas e eficazes, as avaliações e as iniciativas mundiais de internacionalização. Na interpretação de Braskamp (2009), a língua da internacionalização estuda quais termos são usados atualmente para descrever e compreender a aprendizagem e o desenvolvimento dos alunos no contexto da internacionalização; as intervenções apropriadas e eficazes estuda quais programas e práticas no campus e fora do campus são considerados eficazes para ajudar os alunos a crescerem em sua jornada internacional; as avaliações abordam a aprendizagem e o desenvolvimento dos alunos sobre questões globais, e também sobre qual o papel dos educadores para aprimorarem esse tipo de desenvolvimento. Por fim, as iniciativas mundiais de internacionalização abordam o que as faculdades e universidades em outros países estão fazendo para melhorar a cidadania global (se dispor e mobilizar-se em questões relacionadas à transformação social) de seus alunos.

As abordagens e as justificativas da internacionalização das instituições de ensino superior também foram motivo de estudos tendo sido relacionadas a competências de atividades, de resultados, de fundamentos, de processo, *At Home e Abroad* (Knight, 2004). A competência de atividades se baseia em estudar, realizar programas acadêmicos, adquirir network e desenvolvimento de projetos no exterior. Os resultados em termos de internacionalização do ensino superior focam nas competências, aperfeiçoamento do perfil do envolvido, criação de acordos internacionais, e na criação de parcerias ou projetos. A sua vez, a chamada fundamentação da internacionalização do ensino superior da abordagem de Knight (2004) inclui padrões acadêmicos, geração de renda, diversidade cultural e desenvolvimento de alunos e funcionários, e os processos, consideram as dimensões internacionais que são integradas no ensino, na aprendizagem e nos serviços funcionais de instituições.

Knight (2004) também apresenta os conceitos de *At Home e Abroad* na internacionalização do ensino superior. Para este autor, *At Home* é interpretada como a criação da cultura no campus que promove conhecimento intercultural nas suas atividades. Enquanto, *Abroad* é vista como uma entrega de variedade de modelos de ensino através de diferentes métodos.

Para Knight (2004) as justificativas que levam as instituições internacionalizarem se baseiam em quatro grupos: social/cultural, político, acadêmico e econômico, podendo estar em nível nacional e institucional. Knight (2004) também estuda a internacionalização a nível

institucional, que possui cinco categorias: perfil internacional e reputação, desenvolvimento do estudante e da equipe, geração de renda, alianças estratégicas e as de produção de conhecimento e de pesquisa.

Outro destacado estudo foi realizado por Hawawini (2011) sobre os modelos de internacionalização feitos pelas universidades, que o autor denominou como importador, exportador, *Joint-Venture* acadêmico, parcerias e *Foreign Campus*.

O intitulado modelo importador foca no meio de atrair estudantes/professores ao redor do mundo para a instituição com o maior número possível de nacionalidades distintas em um programa, maximizando dessa forma a chance de se obter um maior aprendizado sobre perspectivas globais. O modelo importador se torna um sucesso quando cria uma cultura internacional no meio acadêmico da instituição, porém apresenta limitações. Existe uma improbabilidade de que um campus habitado por alunos e professores estrangeiros consiga fornecer o equivalente à experiência internacional que os alunos e professores obteriam se estivessem fisicamente trabalhando e estudando em outros países.

A limitação apresentada pelo modelo importador conduziu Hawawini (2011) a apresentar o modelo exportador em que os estudantes e professores são encorajados a participarem de programas em universidades no exterior. Diversas universidades ao redor do mundo têm estabelecido parcerias para a realização de intercâmbio entre os entes das instituições envolvidas, estimulando estudantes a se integrarem em um novo grupo internacional, a visitar países diferentes, ampliar a formação de network e trazer consigo novos conhecimentos quando retornam a seu país de origem.

Uma evolução no processo de internacionalização das universidades é apresentada pelo modelo *Joint-Venture* acadêmico de Hawawini (2011), o qual começa com um intercâmbio acadêmico entre instituições localizadas em diferentes países, para em seguida ocorrer a integração dos envolvidos com programas curriculares e acadêmicos. O *Joint-Venture* representa um programa ou projeto que reflete os desafios presentes no mundo dos negócios, porém também apresenta uma gestão mais complexa devido às diferenças na qualidade técnica, na influência e na filosofia dos envolvidos.

Hawawini (2011) indicou o modelo de parcerias que se expressa na forma de aliança e colaboração de instituições de ensino superior de países distintos para iniciativas diversas voltadas para a internacionalização. Como exemplos, está o intercâmbio de alunos/professores, pesquisa, projetos, programas *Joint Venture* e etc. O modelo de parcerias vem com uma série de questões a serem consideradas, como a proposta da parceria (o que as organizações querem atingir e quais as motivações?), o âmbito da parceria (quais atividades serão realizadas),

exclusividade (quais os riscos da parceria?), financiamento (quais serão os custos da parceria?) e governança (quais os objetivos e conflitos a serem resolvidos?).

Por último, o *Foreign Campus* é definido por Hawanini (2011) como um modelo que vai além dos anteriores, pois este pode firmar acordos permanentes com a equipe envolvida no processo de internacionalização. O *Foreign Campus* é quando a universidade possui um campus no exterior, e os professores, alunos ou funcionários que estão participando da internacionalização podem em algum momento ser contratados (no caso de professores/funcionários) ou aceitos (no caso de estudantes) na universidade estrangeira. A tabela 1 representa as áreas que cada modelo atua.

Tabela 1: Modelos de internacionalização de universidades

Extensão do alcance internacional	Iniciativas internacionais correspondentes		
	Currículos e programas	Estudante	Universidade
Importador	Oferece cursos ou atividades que abordem assuntos em âmbitos internacionais.	Atrair estudantes internacionais matriculados em programas de estudo no exterior.	Convida a equipe envolvida (professores, coordenadores) da universidade parceira para eventos e conferências internacionais.
Exportador	Ajuda instituições a projetar programas para os alunos.	Oferece programas de estudo ou de trabalho no exterior, ou envolve os estudantes em atividades de âmbito internacional.	Treina equipe envolvida (professores, coordenadores), e realiza projetos que visam o desenvolvimento da universidade.
Joint Ventures	Oferece programas de graduação dupla ou graduação conjunta com universidades estrangeiras.	Cada instituição realiza processos seletivos para recrutar estudantes. Também acontece de os estudantes serem aceitos através de um processo de admissão em comum.	As universidades realizam projetos conjuntamente.
Parceiras	Oferece aos alunos acesso aos cursos e programas.	Alunos aceitos por uma instituição podem frequentar cursos com créditos reconhecidos.	Às universidades envolvidas têm os mesmos privilégios (orçamento, oportunidade de ensino na universidade estrangeira e etc.)
Foreign Campus	No campus estrangeiro os programas e cursos oferecidos são os mesmos. No campus estrangeiro os programas e cursos são diferentes. No campus estrangeiro o estudante pode escolher quais programas e cursos deve seguir.	O processo seletivo da universidade de origem pode ser ou igual ou diferente da utilizada no campus estrangeiro.	A equipe envolvida (professores, alunos e coordenadores) é chamada para trabalhar (permanentemente ou temporariamente) no campus estrangeiro.

Fonte: Hawanini (2011)

Tendo em vista que os modelos de internacionalização apresentados possuem características distintas em algumas esferas, e semelhantes em outras, Hawanini (2011) afirma que tais modelos podem coexistir entre si em instituições de ensino superior, porém tal caso depende de diversos fatores como os de recursos, capacitação de equipe, infraestrutura, orçamento, cultura organizacional e etc. Hawanini (2011) também entende que os objetivos das instituições envolvidas interferem de forma direta nas decisões sobre quais modelos de internacionalização cada instituição vai seguir.

3. Desenho metodológico da pesquisa

Este estudo adota uma abordagem exploratória e qualitativa, com a metodologia de caso múltiplo que seguirá o desenho de pesquisa indicado por Villarreal et al (2015). A pesquisa busca entender e analisar os métodos de internacionalização da Sunshine Coast University (Austrália), Hochschule Koblenz RheinAhrCampus (Alemanha) e da Télécom ParisTech (França), para avaliar se tais métodos estão de acordo com a literatura, ou se indicam novos formatos de internacionalização.

As razões pelas quais as instituições foram escolhidas estão de acordo com os fatores de referência, de continente e de acessibilidade. O fator de referência se dá devido às três instituições trabalharem com internacionalização a muito tempo, e essa experiência faz com que as mesmas possuam um histórico relevante para contribuir com o tema. O fator de continente se destaca devido às universidades se localizarem em continentes distintos (Europa e Oceania), e isso abre margem para comparações sobre como a internacionalização se configura dependendo da localização da instituição, considerando também questões geográficas e culturais. O fator de acessibilidade se refere ao fácil contato com cada organização de ensino em questão.

A fonte de dados será entrevista em profundidade com gestores acadêmicos, e, portanto, o tipo de amostragem será não probabilístico intencional. Os dados coletados passarão por uma Análise de Conteúdo em busca de seu significado, e para isto sofrerá uma categorização dos dados obtidos a fim de reduzir as complexidades e a extensão dos conteúdos. Quanto aos mecanismos de rigor e qualidade da pesquisa, conforme Villarreal et al. (2015) foi considerado:

- Validade construtiva: Garantida mediante o uso de diferentes modelos teóricos e suas categorias de análise, bem como, o contato interativo e revisão de relatório com os informantes chaves.

- Validade interna: Garantida por um lado pelo padrão de comportamento comum (apoio em proposições teóricas), Pattern Matching, e por outro lado, pelo enfoque dedutivo que buscou a cocriação de explicação (comparação sistemática de literatura estruturada no modelo teórico).
- Validade externa: Apoiada na unidade de análise e seleção de casos segundo o potencial de conhecimento sobre o fenômeno estudado. As universidades do multi-caso são reconhecidas pelos seus níveis de internacionalização.
- Confiabilidade da pesquisa foi garantida pelo desenvolvimento de um protocolo de estudo, criação do banco de dados e sintetização das informações a partir de fontes de evidências, além do compromisso ético com os informantes-chaves. A sua vez, a consistência teórico interpretativa foi garantida pelo estudo prévio do fenômeno e comparação sistemática entre a teoria e as evidências obtidas.

3.1 Instrumento de coleta

Para avaliar o modelo de internacionalização das universidades, foram realizadas entrevistas em profundidade cujas questões refletem as categorias de análise extraídas dos modelos importador, exportador, Joint Venture, Parcerias e Foreign Campus (Tabela 1). Estas categorias foram definidas no artigo *The Internationalization of Higher Educations Institutions: A Critical Review and a Radical Proposal* de Hawawini (2011).

O roteiro de entrevista estruturado foi submetido a uma tradução reversa do português para o inglês e validado por um especialista na língua estrangeira. O roteiro de entrevista utilizado possui 23 perguntas abertas e foi aplicado com os coordenadores de relações internacionais de cada uma das instituições.

Os gestores foram contatados através de um e-mail padrão (com mudanças específicas para se referir a cada instituição), onde foram convidados a participar do projeto. Após o aceite, as entrevistas foram realizadas e gravadas na modalidade online, através da plataforma Zoom, para em seguida serem transcritas, e submetidas ao processo de análise.

A introdução da entrevista e roteiro estão no anexo 1.

Após a introdução da entrevista, foram levantadas questões classificatórias que buscavam saber sobre:

- O nome e formação acadêmica do entrevistado.
- A universidade e cargo do entrevistado
- O tempo de atuação do entrevistado no cargo.

4. Análise dos dados

A análise foi baseada nas respostas das questões do roteiro de entrevista. As entrevistas foram conduzidas durante os meses de julho e agosto de 2021 no idioma inglês e português. As respostas das entrevistas foram gravadas e transcritas através da ferramenta online *oTranscribe*. Em seguida a transcrição passou por correções manuais e foi estruturada para fins de análise.

Com base no texto transcrito, foi avaliado o nível de atendimento ao quesito relacionado a internacionalização de cada resposta através de uma mensuração dentro de uma escala similar a dicotômica, porém incluindo a opção intermediária, assim ficando entre 0 a 2. Sendo 0 quando a resposta da entrevista indica que a instituição não possui nenhuma relação com o quesito de internacionalização perguntado; 1 quando possui pouca ou moderada relação com a questão abordada de internacionalização; e 2 quando o entrevistado indica várias ações que demonstram o atendimento ao quesito de internacionalização abordado na questão.

A avaliação das respostas utilizou os seguintes critérios:

- Qual a frequência que ocorre?
- Como ocorre?
- Quais ferramentas são utilizadas?
- Qual a importância da atividade no campus?
- A atividade é prioridade no departamento?

Os critérios não foram os mesmos para todas as respostas, ocorrendo variação de análise para se adaptar a cada pergunta. Após a avaliação, uma nota foi dada para cada item.

Os valores da escala de mensuração foram considerados para definir se determinada resposta atende, atende moderadamente ou não atende ao quesito relacionado a internacionalização. Ao final as questões foram avaliadas em conjunto proporcionando uma visão do percentual de adoção do modelo de internacionalização da universidade analisada. Cada pergunta representa uma porcentagem dentro do seu modelo, que em conjunto com as demais, formam 100%.

Caso 1: Universidade Sunshine Coast

A universidade Sunshine Coast é uma instituição de ensino superior pública fundada em 1994 e localizada na Austrália no estado do Queensland, com seu campus principal situado em Sippy Downs. A universidade inclui laboratórios especializados em ciência, fabrico,

informática, design, laboratórios paramédicos e de enfermagem, laboratórios de ciências, e espaços interativos de ensino e aprendizagem digitais.

Neste trabalho, foi entrevistado o Dr. Robert Elliot, que foi professor de filosofia e trabalhou como gestor de relações internacionais da Sunshine Coast por 25 anos. Na tabela 2, encontra-se a avaliação do modelo de internacionalização da Sunshine Coast com base nas respostas do entrevistado.

Tabela 2. Análise dos modelos de internacionalização adotados pela Sunshine Coast University

Modelo Importador (87,5%)	O campus oferece cursos abordando a internacionalização?	1
	O campus busca atrair estudantes internacionais?	2
	O campus insere os estudantes internacionais nos programas da universidade?	2
	A universidade convida a equipe envolvida (professores, coordenadores) da universidade parceira para eventos, conferências ou ser ministrante de aulas?	2
Modelo Exportador (50%)	A universidade ajuda as instituições parceiras a projetar programas para os alunos?	0
	A universidade oferece cursos online para estudantes que se encontram em universidades parceiras?	1
	A universidade oferece programas que envolvam os estudantes em atividades de âmbito internacional (estudo/trabalho/projetos)?	2
	A universidade oferece para a equipe envolvida na internacionalização um período sabático no exterior?	1
	A universidade treina a equipe envolvida na internacionalização?	2
	A universidade envolve a equipe em consultoria internacional e/ou desenvolvimentos de projetos assistenciais?	0
Joint Venture (83,3%)	A universidade oferece programas de graduação dupla ou graduação conjunta com universidades estrangeiras?	2
	Os estudantes são recrutados através de um processo seletivo individual, ou em conjunto com a universidade parceira?	2
	A universidade estabelece projetos de pesquisa em conjunto com a universidade parceira?	1
Parceiras (60%)	O campus oferece aos alunos da universidade parceira acesso aos seus cursos e programas?	2
	A universidade oferece aos alunos da universidade estrangeira um curso completo de graduação?	1
	Alunos aceitos por uma das instituições podem frequentar cursos com créditos reconhecidos pela universidade parceira?	2
	Os professores podem ministrar seus cursos nas universidades parceiras?	1
	A universidade estabelece centros de pesquisa com alguma universidade parceira?	0

A Sunshine Coast possui 87,5% do modelo importador, pois atendeu os quesitos de atração de alunos internacionais, sua inserção nas atividades do campus, e ao quesito de convite de pesquisadores das universidades parceiras para eventos ou ministrar aulas no campus. A universidade atendeu parcialmente as ações de oferta de cursos sobre internacionalização. Na

fala do entrevistado, pode-se observar sua resposta quando se refere ao convite da equipe envolvida:

Uma parte importante da nossa rede de parcerias é facilitar a mobilidade do pessoal acadêmico e não acadêmico. Estamos sempre abertos a ter pessoas das nossas universidades parceiras para nos visitar e fazer algo útil e interessante, e isso pode ser de alguns dias a um semestre inteiro (Entrevistado da Universidade Sunshine Coast).

Quanto ao modelo exportador, a Sunshine Coast atende em 50%. Satisfaz ao quesito de envolvimento dos estudantes em atividades de âmbito internacional, e o quesito sobre o treinamento da equipe envolvida na internacionalização. A universidade também atende parcialmente o quesito sobre o oferecimento de cursos online para estudantes de universidades parceiras. Porém, não houve evidências que indique que a universidade projeta programas para os alunos com instituições parceiras e nem possuir projetos assistenciais para discentes e docentes internacionais. Na fala do entrevistado pode-se observar algumas características da relação da universidade com o modelo exportador:

A Universidade treina o pessoal envolvido na internacionalização normalmente através de pequenos workshops que podem ser presenciais ou online. A universidade tem parceria com uma organização chamada “Associação Internacional de Educação da Austrália”, e eles oferecem muitos bons workshops, webinars e assim por diante (Entrevistado da Universidade Sunshine Coast).

A Sunshine Coast também indica 83.3% do modelo Joint Venture, pois atendeu os quesitos de graduação dupla ou graduação conjunta com universidades estrangeiras e de recrutamento dos estudantes juntamente com a universidade parceira. No entanto, a universidade atende parcialmente o quesito sobre projetos de pesquisa em conjunto com a universidade parceira. Pode-se observar a forte relação da universidade com um dos quesitos do modelo Joint Venture na fala do entrevistado:

Chamamos de diplomas duplos e temos uma série de diplomas duplos, na sua maioria com universidades alemãs. Também em universidades dinamarquesas, norueguesas, suíças e francesas. Começamos a expandir para Singapura, Malásia e na Índia (Entrevistado da Universidade Sunshine Coast).

Quanto ao modelo de parcerias, a Sunshine Coast atinge um nível de 60%. Cumpre com os itens de cursos e programas, e cursos com créditos reconhecidos na universidade parceira. A universidade atendeu parcialmente o quesito sobre oferecer aos alunos da

universidade estrangeira um curso completo de graduação, e sobre a atuação dos professores nas universidades parceiras. Porém, a instituição não possui centros de pesquisa com a universidade parceira. Na fala do entrevistado pode-se observar que a universidade atende parcialmente o quesito sobre programa de graduação completo:

A universidade oferece aos estudantes de universidades estrangeiras um programa de graduação completo. Bem, o estudante teria de ficar durante a duração de um programa de licenciatura completo, mas o seu princípio é possível. Eu diria que muito poucos, se é que algum estudante o faz. Mas é possível (Entrevistado da Universidade Sunshine Coast).

Percebe-se que o modelo Importador com 87,5% é predominante na universidade Sunshine Coast, seguido pelo modelo Joint Venture com 83,3%. Destarte, infere-se que a universidade foca em meios de atrair estudantes/professores ao redor do mundo com o maior número possível de nacionalidades distintas em um programa, além de prezar pela integração dos alunos internacionais com programas curriculares e acadêmicos. Em sequência, vem o modelo de parcerias com 60%, e o modelo exportador com 50%. O modelo Campus Abroad não foi identificado na Sunshine Coast.

Caso 2: Koblenz – RheinAhrCampus

A universidade de Koblenz é uma instituição de ensino superior fundada em 1996 com seus campuses localizados na cidade de Koblenz, Remagen e Höhr-Grenzhausen. O campus de Koblenz oferece faculdades em engenharia, administração, arquitetura e ciências sociais. O campus de Remagen oferece faculdades em gestão social, matemática e tecnologia. Já o campus de Höhr-Grenzhausen possui o departamento de materiais de engenharia e o instituto de cerâmica artística e vidro.

Neste trabalho foi entrevistado o Dr. Laurent Borgmann, que é gestor de relações internacionais da RheinAhrCampus. Dr. Borgmann tem PhD em literatura, e trabalha com internacionalização a 30 anos, sendo 20 com a RheinAhrCampus. Na tabela 3, encontra-se a avaliação do modelo de internacionalização adotado na universidade de Koblenz RheinAhrCampus.

Tabela 3. Análise dos modelos de internacionalização adotados pela University of Koblenz – RheinAhrCampus

Modelo Importador	O campus oferece cursos abordando a internacionalização?	2
	O campus busca atrair estudantes internacionais?	2

(100%)	O campus insere os estudantes internacionais nos programas da universidade?	2
	A universidade convida a equipe envolvida (professores, coordenadores) da universidade parceira para eventos, conferências ou ser ministrante de aulas?	2
Modelo exportador (75%)	A universidade ajuda as instituições parceiras a projetar programas para os alunos?	1
	A universidade oferece cursos online para estudantes que se encontram em universidades parceiras?	0
	A universidade oferece programas que envolvam os estudantes em atividades de âmbito internacional (estudo/trabalho/projetos)?	2
	A universidade oferece para a equipe envolvida na internacionalização um período sabático no exterior?	2
	A universidade treina a equipe envolvida na internacionalização?	2
	A universidade envolve a equipe em consultoria internacional e/ou desenvolvimentos de projetos assistenciais?	2
Joint Venture (66.6%)	A universidade oferece programas de graduação dupla ou graduação conjunta com universidades estrangeiras?	1
	Os estudantes são recrutados através de um processo seletivo individual, ou em conjunto com a universidade parceira?	2
	A universidade estabelece projetos de pesquisa em conjunto com a universidade parceira?	1
Parceiras (70%)	O campus oferece aos alunos da universidade parceira acesso aos seus cursos e programas?	2
	A universidade oferece aos alunos da universidade estrangeira um curso completo de graduação?	1
	Alunos aceitos por uma das instituições podem frequentar cursos com créditos reconhecidos pela universidade parceira?	2
	Os professores podem ministrar seus cursos nas universidades parceiras?	2
	A universidade estabelece centros de pesquisa com alguma universidade parceira?	0

A universidade de Koblenz RheinAhrCampus demonstrou possuir 100% do modelo importador, atendendo aos quesitos de cursos voltados para a internacionalização, de atração de estudantes internacionais, tal como no de inserção dos estudantes internacionais nos programas da universidade e no de convite da equipe envolvida para eventos, conferências ou ser ministrante de aulas, evidenciado na fala do entrevistado:

Temos uma marca no Facebook onde falamos de experiências de estudantes internacionais na nossa universidade. Algumas pessoas ouvem falar sobre isso, ou escutam um podcast nosso e depois também querem fazer parte dele. Uma outra forma de atrair estudantes é também oferecer-lhes uma combinação de estudar na Alemanha e trabalhar no nosso departamento ao mesmo tempo. Isso significa que fazem 20 horas de trabalho acadêmico durante a semana e 20 horas de estágio acadêmico. E para muitos estudantes de todo o mundo, esta é uma entrada muito boa no mercado de trabalho depois. O local de trabalho alemão parece qualificá-los para qualquer coisa em qualquer parte do mundo (Entrevistado da Koblenz RheinAhrCampus).

Quanto a relação com o modelo exportador, a universidade de Koblenz RheinAhrCampus atendeu 75%. A universidade cumpre com a oferta de programas que envolvem os estudantes em atividades de âmbito internacional, treinamento da equipe

envolvida na internacionalização, oferecimento para a equipe envolvida na internacionalização um período sabático no exterior e desenvolvimento de projetos de âmbito assistenciais para internacionais. A universidade atende parcialmente ao quesito de projetar programas para os alunos com a instituição parceira, e não atende ao quesito sobre o oferecimento de cursos online para estudantes que se encontram em universidades parceiras. Na fala do entrevistado pode-se observar características da relação da universidade com o modelo exportador:

Para os estudantes alemães? Sim, sim. E isso está de fato se tornando mais forte ao longo dos anos e também temos bolsas de estudo para isso, dessa forma os estudantes podem escolher livremente se querem estudar numa universidade diferente ou se querem trabalhar num país estrangeiro. (Entrevistado da Koblenz RheinAhrCampus).

A universidade de Koblenz RheinAhrCampus possui 66.6% do modelo Joint Venture, atendendo ao quesito de recrutamento em conjunto com a universidade parceira. Porém, atende parcialmente o item relacionado a oferta de programas de graduação dupla ou graduação conjunta com universidades estrangeiras; também, parcialmente atendido o quesito sobre projetos de pesquisa em conjunto com a universidade parceira. Na fala do entrevistado pode-se observar características da relação da universidade com o modelo Joint Venture:

Há um processo [de seleção de alunos] de duas ou três etapas. Enviamos à universidade, o número de quantas pessoas eles devem nomear. Eles fazem a primeira seleção mais acadêmica nas suas universidades de origem e depois são nomeados. Depois temos uma etapa onde eles precisam realmente de se candidatar a nossa universidade com uma carta de motivação e com a documentação. E convidamos os melhores estudantes para entrevistas (Entrevistado da Koblenz RheinAhrCampus).

O modelo de parcerias atingiu um nível de 70% na universidade de Koblenz RheinAhrCampus, atendendo o quesito sobre cursos e programas, e de cursos com créditos reconhecidos na universidade parceira. A universidade atendeu parcialmente a questão de oferecer aos alunos da universidade estrangeira um curso completo de graduação, e sobre a atuação dos professores nas universidades parceiras. No entanto, não atende o quesito de centros de pesquisa com a universidade parceira. Na fala do entrevistado pode-se observar características da relação da universidade com o modelo de parcerias:

Sim, é essa a ideia. Deveria ser assim. Esperamos que a nossa instituição parceira dê crédito a esse estudante pelos cursos que lhe foram ministrados na Alemanha. Bem, teoricamente, com Erasmus, deve ser sido assim. Pode haver exceções. A União Europeia não disponibiliza dinheiro para as pessoas só para terem um bom semestre na Alemanha. Querem ter a certeza

de que estes estudantes não estão perdendo tempo na sua universidade de origem e por isso devem ser creditados. Há sempre um acordo de aprendizagem entre as duas instituições (Entrevistado da Koblenz RheinAhrCampus).

Percebe-se que o modelo importador com 100%, é predominante na RheinAhrCampus, seguido do modelo exportador com 75%. Em sequência, vem o modelo de parcerias com 70%, e o modelo Joint Venture com 66.6%. Os três modelos têm níveis semelhantes, podendo-se inferir que a universidade começou a partir da atração de estudantes/professores ao redor do mundo e o incentivo a seu corpo docente e discente participem de atividades no exterior, mas seguem evoluindo suas ações para modelos de maior complexidade, apesar de ainda não apresentarem características associadas ao modelo Campus Abroad.

Caso 3: Télécom ParisTech

A Télécom ParisTech é uma instituição de ensino superior que fornece ensinamentos de engenharia localizada em Paris na França. A organização recruta 250 alunos todos os anos, sendo um terço destes estudantes estrangeiros. Contando com quatro departamentos (eletrônica e comunicações, ciências da computação, processamento de imagens e sinais, e ciências econômicas e sociais) a Télécom ParisTech está entre as mais prestigiadas instituições de ensino de engenharia na França.

Neste trabalho foi entrevistado o Dr. Jean-François Naviner, que é diretor de relações internacionais da Télécom ParisTech. Dr. Naviner trabalha com internacionalização a 11 anos, tendo trabalhado anteriormente como professor de Eletrônica. Na tabela 4, encontra-se a avaliação do modelo de internacionalização adotado na instituição de ensino Télécom ParisTech.

Tabela 4. Análise dos modelos de internacionalização adotados pela instituição Télécom Paris

Modelo Importador (75%)	O campus oferece cursos abordando a internacionalização?	1
	O campus busca atrair estudantes internacionais?	2
	O campus insere os estudantes internacionais nos programas da universidade?	2
	A instituição convida a equipe envolvida (professores, coordenadores) da universidade parceira para eventos, conferências ou ser ministrante de aulas?	1
	A instituição ajuda as instituições parceiras a projetar programas para os alunos?	1
	A instituição oferece cursos online para estudantes que se encontram em universidades parceiras?	0
	A instituição oferece programas que envolvam os estudantes em atividades de âmbito internacional (estudo/trabalho/projetos)?	2

Modelo exportador (41,5%)	A instituição oferece para a equipe envolvida na internacionalização um período sabático no exterior?	1
	A instituição treina a equipe envolvida na internacionalização?	1
	A instituição envolve a equipe em consultoria internacional e/ou desenvolvimentos de projetos assistenciais?	0
Joint Venture (100%)	A instituição oferece programas de graduação dupla ou graduação conjunta com instituições estrangeiras?	2
	Os estudantes são recrutados através de um processo seletivo individual, ou em conjunto com a instituição parceira?	2
	A instituição estabelece projetos de pesquisa em conjunto com a instituição parceira?	2
Parceiras (90%)	O campus oferece aos alunos da instituição parceira acesso aos seus cursos e programas?	2
	A instituição oferece aos alunos da instituição estrangeira um curso completo de graduação/pós graduação?	2
	Alunos aceitos por uma das instituições podem frequentar cursos com créditos reconhecidos pela instituição parceira?	2
	Os professores podem ministrar seus cursos nas instituições parceiras?	1
	A instituição estabelece centros de pesquisa com alguma instituição parceira?	2
Campus Abroad (70%)	O campus que se encontra no estrangeiro oferece os mesmos programas e/ou pós graduações?	1
	Os estudantes da instituição que se encontram no país estrangeiro podem se beneficiar de currículos e programas integrados?	1
	O processo de admissão é o mesmo em todos os campuses?	1
	Os professores podem ministrar seus cursos nas instituições parceiras?	2
	A instituição pode contratar de forma permanente a equipe envolvida no processo de internacionalização da instituição estrangeira?	2

A instituição de ensino Télécom ParisTech demonstrou possuir 75% do modelo importador, atendendo aos quesitos de atração de estudantes internacionais, tal como os de inserção dos mesmos nos programas da universidade. A instituição atende de forma moderada o quesito sobre oferecer cursos sobre a internacionalização e sobre o convite da equipe envolvida para eventos, conferências ou ser ministrante de aulas, evidenciado na fala do entrevistado:

Para eventos apenas eventualmente, para cursos, raramente. Isso pode acontecer, mas não temos cronogramas organizados para isso, não temos programas institucionalizados para isso. Para isso precisa de programas de mobilidade e de financiamento. Tem programas que podem permitir isso, mas é um pouco raro. (Entrevistado da Instituição Télécom ParisTech).

Quanto ao modelo exportador, a Télécom ParisTech atende 41,5%. A instituição satisfaz ao quesito de envolvimento dos estudantes em atividades de âmbito internacional. A universidade atende parcialmente o quesito sobre o treinamento da equipe envolvida na internacionalização, tal como o quesito sobre projeção de programas para alunos com a universidade parceira e sobre o oferecimento de um período sabático no exterior para a equipe. o oferecimento de cursos online para estudantes de universidades parceiras. Porém, não houve

evidências que indique que a universidade oferece cursos na modalidade online para estudantes internacionais e nem que possua projetos assistenciais para discentes e docentes internacionais. Na fala do entrevistado pode-se observar algumas características da relação da universidade com o modelo exportador:

Os alunos tem a obrigação de realizar uma mobilidade internacional, e eles tem as opções de fazer uma mobilidade acadêmica ou a opção de inserção no mercado de trabalho ou de pesquisa no exterior. Hoje, uns 60% dos alunos que fazem uma mobilidade deste tipo estão na academia e uns 40% no mercado de trabalho. (Entrevistado da Instituição Télécom ParisTech).

A Télécom ParisTech possui 100% do modelo Joint Venture, atendendo ao quesito de recrutamento em conjunto com a universidade parceira, ao item relacionado a oferta de programas de graduação dupla ou graduação conjunta com universidades estrangeiras; e também, o quesito sobre projetos de pesquisa em conjunto com a universidade parceira. Na fala do entrevistado pode-se observar características da relação da universidade com o modelo Joint Venture:

Temos aproximadamente 50 convênios de dupla graduação, é muito, mas também mostra a importância que damos para isso. É uma maneira de organizar cooperações com instituições parceiras e trabalhar com confiança. (Entrevistado da Instituição Télécom ParisTech).

Quanto ao modelo de parcerias, a Télécom ParisTech atinge um nível de 90%. A instituição cumpre com os itens de cursos e programas, cursos com créditos reconhecidos na universidade parceira, oferecendo aos alunos da universidade estrangeira um curso completo de graduação, e sobre centros de pesquisa com a universidade estrangeira. A instituição atendeu de forma moderada o quesito sobre professores ministrando cursos na universidade parceira. Na fala do entrevistado pode-se observar que a relação da Télécom ParisTech com o modelo de parcerias:

Sim, a escola considera os créditos europeus (ECTS). Um dos objetivos do convênio de dupla diplomação é fazer com que os créditos obtidos na instituição parceira sejam validados e vice-versa, isso não funciona sempre devido a regra de algumas instituições, mas é a regra geral. (Entrevistado da Instituição Télécom ParisTech).

A Télécom ParisTech possui 70% do modelo Campuses Abroad, atendendo ao quesito sobre os professores ministrando cursos na instituição estrangeira e o quesito sobre a contratação permanente de equipe. Porém, atende parcialmente os itens relacionado ao

oferecimento de programas ou graduações, benefícios dos currículos e programas integrados e sobre o processo de admissão.

Sim, podemos contratar professores de universidades parceiras. Na Télécom temos cerca de 30% de professores que são internacionais, então isso pode ocorrer muito bem, e funciona nos dois sentidos, tem professores estrangeiros que vem para trabalhar na escola, e do sentido contrário também. Existe movimentos nos dois sentidos. (Entrevistado da Instituição Télécom ParisTech).

Percebe-se que o modelo Joint Venture com 100%, é predominante na Télécom ParisTech, seguido do modelo de parcerias com 90%. Em sequência, vem o modelo de importador com 75%, seguido do modelo Campuses Abroad com 70%. Por fim, o modelo exportador com 41,5%. Entende-se então, que a instituição prioriza o oferecimento de programas de pós-graduação conjunta com as organizações de ensino parceiras, e busca projetos e laboratórios de pesquisa com universidades estrangeiras, o que dá a entender que os modelos de Joint Venture e o de Parceria possuem força significativa na instituição. Um fator relevante a ser considerado é a existência do modelo Campuses Abroad na instituição, o que reforça a importância que a organização dá à internacionalização do ensino.

5. Conclusão

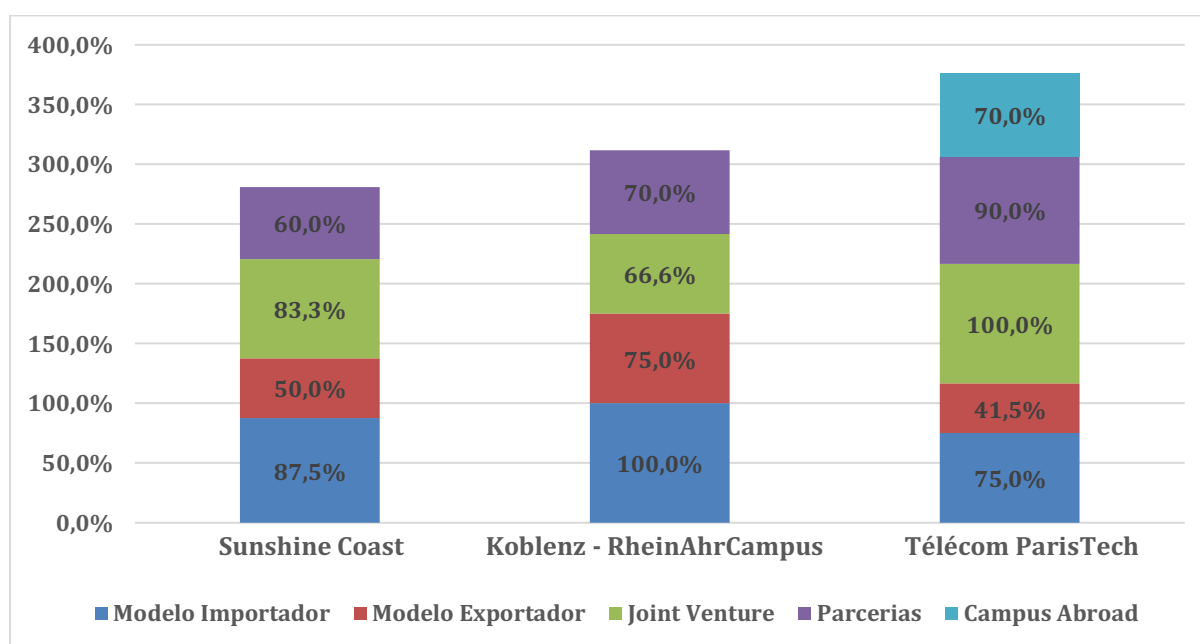
Este estudo buscou investigar se as ações de internacionalização descritas na literatura correspondem às práticas implementadas pelas instituições de ensino superior, ou seja, identificar os modelos utilizados pelas instituições no seu processo de internacionalização, compará-los e verificar suas características, definindo os elementos que podem estar indicando novas formas de internacionalizar. A pesquisa possuiu uma abordagem qualitativa de caso múltiplo com três universidades de reconhecido nível de internacionalização.

No geral, os resultados indicam que as instituições de ensino superior utilizam principalmente três modelos de internacionalização dos previamente definidos na literatura, e não se identificou o surgimento de novos elementos operacionais. Porém, os achados mostram que os três modelos ocorrem em paralelo, e não exclusivamente. Isto por um lado, pode ocorrer devido a uma fase de transição de um modelo mais simples para outro de nível mais elaborado, porém também pode apontar para o surgimento de um novo modelo mais complexo e adaptável a diferentes contexto e momentos.

Com base nos aspectos observados nas entrevistas com os gestores de relações internacionais de organizações de ensino, foi possível compreender que os modelos

desenvolvidos e validados por Hawawini (2011) ainda se encontram presentes na maneira que instituições internacionalizam seus serviços. Apesar disso, se percebe que as organizações possuem características e objetivos distintos quando se refere a implementação de estratégias. A Universidade Sunshine Coast e a Universidade de Koblenz-RheinAhCampus indicaram foco na criação de uma cultura internacional, e a Télécom ParisTech indicou foco em programas de Joint Venture com instituições parceiras. Hawawini (2011) também afirmou que os modelos podem coexistir entre as instituições, dando a entender que o fato da organização possuir um modelo predominante, não determina o potencial que ela tem em outro modelo, mas sim, o foco da instituição perante a questões de âmbito internacional. Portanto, os resultados desta pesquisa se alinham com os pressupostos teóricos da literatura, confirmando-os. A síntese do convívio destes modelos se apresenta na Figura 1.

Figura 1. Percentual de atendimento aos modelos de internacionalização



Fonte: Elaboração própria

Face aos resultados, pode-se inferir que a TélécomParis Tech opta por realizar a internacionalização do conhecimento produzido e de seus profissionais se baseando em programas de Joint Venture e estabelecendo parcerias com universidades estrangeiras em prol do aprimoramento acadêmico. Enquanto, a Universidade Sunshine Coast e a Universidade de Koblenz-RheinAhCampus focam no receber estudantes internacionais e repassar a eles o conhecimento in loco, fazer parcerias e com isto possibilitar a dupla via permitindo que seus estudantes tenham possibilidade de experiências internacionais. Ambas não inseriram em seu modelo de negócios o Campus Abroad.

Ao fazer um paralelo entre teoria e a prática, os resultados deste estudo contribuem para pesquisas acadêmicas no campo da internacionalização em instituições acadêmicas. Esta pesquisa também tem implicações para os profissionais da área, pois demonstra que a implementação de estratégias estabelecidas nos modelos desenvolvidos por Hawawini (2011) são utilizadas por instituições que possuem sucesso no âmbito da internacionalização.

Este estudo teve como limitação o número de casos analisados. Devido ao tempo para se realizar uma pesquisa em nível de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) não foi possível uma amostragem muito ampla, porém se minimizou este problema ao considerar na amostra casos de reconhecido nível de internacionalização. A partir deste estudo prévio, se indica pesquisas futuras para propor um novo modelo de internacionalização que reunia todas as principais características dos modelos encontrados na prática das universidades, e incluía novos elementos que poderão ser identificados junto a estudantes ou outras instituições de ensino. Também, se indica estudos futuros com universidades latino-americanas para que se trace um comparativo com a realidade europeia.

Quando se coloca em perspectiva o potencial que a internacionalização do ensino superior tem perante o indivíduo e a organização, se torna possível observar que a mesma deve ir além de uma mobilidade acadêmica, pois a internacionalização impulsiona o conhecimento para além de questões geográficas e ajuda a moldar a globalização no âmbito do ensino, reduzindo os déficits de transferência de conhecimento das universidades para o mercado, e proporcionando um crescimento em tripla via, para o aluno, para a organização e para o país.

Referências:

BRASKAMP, Larry A. **Internationalization in Higher Education: Four Issues to Consider**. Chicago: Journal of College and Character, 2009.

ERIXON, Fredrik. **The Economic Benefits of Globalization for Business and Consumers**. Brussels: European Centre for International Political Economy, 2016.

HAWAWINI, Gabriel. **The Internationalization of Higher Education Institutions: A Critical Review and a Radical Proposal**. França: The Business School Of the World, 2011.

JIBEEN, Tahira. KHAN, M.A. **Internationalization of higher education: potential benefits and costs**. 4. ed, Paquistão: International Journal of Evaluation and Research in Education Journal, 2015.

JONG, H.M. **Internationalization as Education Policy**. 7, ed. Inglaterra: Revista de estudos em educação internacional, 2003.

- MARTINS, Carlos Benedito. **Reconfiguração do ensino superior em tempos de globalização**. Brasil: Educação & Sociedade, 2021.
- KASYCH, Alla. VOCHOZKA, Marek. **Globalization processes in the modern world challenging the national economy development**. 65, ed, Ucrania: SHS Web of Conference. 2019.
- KNIGHT, Jane. **Internationalization Remodeled: Definition, Approaches, and Rationales**. 8. ed, Spring: Journal of studies in international education, 2004.
- RUDZKI, Romuald E.J. **The application of a strategic management model to the internationalization of higher education institutions**. 2. ed, New Castle: Kluwer Academic Publishers, 1995.
- SGUISSARDI, Valdemar. **Universidade pública estatal: entre o público e privado/mercantil**. 26. ed, Campinas: Centro de Estudos Educação e Sociedade, 2005.
- VILLARREAL LARRINAGA, Oskar; LANDETA RODRÍGUEZ, Jon. **El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa: una aplicación a la internacionalización**. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (IEDEE), v. 16, n. 3, p. 31-52, 2010.
- WIT, Hans. **O futuro da internacionalização do ensino superior na Europa**. 83, ed, Estados Unidos: Boston College, 2015.

ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Antes do início da entrevista, uma introdução foi feita conforme o texto a seguir:

“Meu nome é Vitor Lima, sou estudante de Administração. Antes de começarmos eu gostaria de agradecer por aceitar participar deste estudo. O roteiro de entrevista é semiestruturado com questões que objetivam coletar informações sobre os modelos de internacionalização das instituições de ensino. A pesquisa é acadêmica para um estudo de Conclusão de Curso em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, orientado pela Professora Dra. Adriana Fumi Chim Miki.

Para iniciar, solicito sua permissão para gravar a entrevista, que será transcrita depois.”

A tabela 5 contém as respectivas questões que foram levantadas para avaliar o nível de internacionalização de cada universidade em questão.

Tabela 5. Roteiro de entrevista

Modelos	Currículo e programas	Corpo discente	Corpo docente e pesquisa
---------	-----------------------	----------------	--------------------------

Importador	O campus oferece cursos abordando a internacionalização? Se sim , quais?	O campus busca atrair estudantes internacionais? Se sim , como acontece? Se sim , o campus insere os estudantes internacionais nos programas da universidade? Se sim , quais são os programas?	A universidade convida a equipe envolvida (professores, coordenadores) da universidade parceira para eventos, conferências ou ser ministrante de aulas? Se sim , com qual frequência?
Exportador	A universidade ajuda as instituições parceiras a projetar programas para os alunos? Se sim , como? A universidade oferece cursos online para estudantes que se encontram em universidades parceiras?	A universidade oferece programas que envolvam os estudantes em atividades de âmbito internacional (estudo/trabalho/projetos)? Se sim , quais tipos de programas?	A universidade oferece para a equipe envolvida na internacionalização um período sabático no exterior? A universidade treina a equipe envolvida na internacionalização? Se sim , como funciona o treinamento? A universidade envolve a equipe em consultoria internacional e/ou desenvolvimentos de projetos assistenciais? Se sim , você poderia falar um pouco sobre isso?
Joint Ventures	A universidade oferece programas de graduação dupla ou graduação conjunta com universidades estrangeiras?	Os estudantes são recrutados através de um processo seletivo individual, ou em conjunto com a universidade parceira?	A universidade estabelece projetos de pesquisa em conjunto com a universidade parceira? Se sim , você poderia dar algum exemplo?
Parceiras	O campus oferece aos alunos da universidade parceira acesso aos seus cursos e programas? A universidade oferece aos alunos da universidade estrangeira um curso completo de graduação?	Alunos aceitos por uma das instituições podem frequentar cursos com créditos reconhecidos pela universidade parceira?	Os professores podem ministrar seus cursos nas universidades parceiras? Se sim , com qual frequência isso ocorre? A universidade estabelece centros de pesquisa com alguma universidade parceira? Se sim , que tipo de pesquisa ocorre?
Pergunta Filtro	A sua universidade possui um campus em um país estrangeiro?		
Campus Abroad	O campus que se encontra no estrangeiro oferece os mesmos programas e/ou graduações? Os estudantes da universidade que se encontram no país estrangeiro podem se beneficiar de currículos e programas integrados?	O processo de admissão é o mesmo em todos os campuses? Os estudantes internacionais recrutados podem deslocar-se entre os campuses?	A universidade pode contratar de forma permanente a equipe envolvida no processo de internacionalização da universidade estrangeira?

Fonte: Elaboração própria