

# **“ESTRATÉGIAS DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: UnB e UFMS”**

Sabrina Carvalho

## **RESUMO**

A internacionalização nas Instituições de Ensino Superior (IES) é o processo de integrar as dimensões internacional, intercultural e global, na oferta de educação, contexto trazido por Knight (2008). A solidificação do processo de internacionalização é um dos fatores que mais tem afetado a educação superior no mundo. O presente ensaio traz como objetivo analisar sobre as estratégias do processo da internacionalização da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS) e Universidade de Brasília (UnB). Para tanto, realizaram-se entrevistas na conjuntura internacional na qual essas instituições se encontram. Argumenta-se que as estratégias do processo de internacionalização reforçam a demanda institucional por mais engajamento em formas de reconhecimento e fortalecimento interno, nacional e internacional, por meio de ações explicitamente alinhadas com esforços mais amplos de justiça social.

**Palavras-chave:** Covid-19. Educação superior. Estratégias. Processo de Internacionalização.

## **ABSTRACT**

Internationalization in Higher Education Institutions (HEIs) is the process of integrating international, intercultural, and global dimensions in the provision of education, a context brought by Knight (2008). The solidification of the internationalization process is one of the factors that has most affected higher education in the world. The present essay aims to analyze the strategies of the internationalization process at the Federal University of Mato Grosso do Sul (UFMS) and the University of Brasília (UnB). To this end, interviews were conducted in the international context in which these institutions find themselves. It is argued that the strategies of the internationalization process reinforce the institutional demand for more engagement in forms of internal, national and international recognition and strengthening, through actions explicitly aligned with broader efforts for social justice.

**Keywords:** Covid-19. Higher Education. Process of Internationalization. Strategies.

## **ABSTRACT**

L'internationalisation des établissements d'enseignement supérieur (EES) est le processus d'intégration des dimensions internationales, interculturelles et mondiales dans l'offre d'éducation, un contexte présenté par Knight (2008). La solidification du processus d'internationalisation est l'un des facteurs qui a le plus affecté l'enseignement supérieur dans le monde. L'objectif de cet essai est d'analyser les stratégies du processus d'internationalisation de l'Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS) et de l'Universidade de Brasília (UnB). Pour ce faire, les entretiens ont été menés dans la conjoncture internationale dans laquelle se trouvent ces institutions. Il est avancé que les stratégies du processus d'internationalisation renforcent la demande institutionnelle d'un plus grand engagement dans des formes de reconnaissance et de renforcement interne, national et international, par le biais d'actions explicitement alignées sur des efforts plus larges de justice sociale.

**Mots clés:** Covid-19. Enseignement supérieur. Stratégies. Processus d'internationalisation.

## 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A internacionalização no ensino superior surgiu como abordagem do contexto de globalização, essa relação foi escrita exaustivamente por diversos autores, como; Altbach e Knight (2007), Teichler (2004) e de Wit (2013). Os conceitos estão relacionados com as crescentes inter-relações entre as diferentes partes do mundo. Globalização é definida como a realidade moldada por uma economia mundial, cada vez mais integrada com uma rede internacional de conhecimento onde prepondera o papel da língua inglesa. Ambos os termos se conectam ao entender que a internacionalização é definida como uma variedade de políticas e programas que universidades e governos implementam para responder à globalização.

Em termos de prática e percepções, a internacionalização está mais próxima do conceito de cooperação internacional e mobilidade centrados nos valores fundamentais de qualidade e excelência, enquanto a globalização se refere mais à competição, empurrando o conceito de ensino superior como algo negociável e desafia, assim, o conceito de ensino superior como um bem público (DE WIT, 2013). Pode-se concluir que internacionalização é o processo de integrar uma dimensão internacional, intercultural ou global na finalidade, funções ou oferta de educação superior (KNIGHT, 2008).

Neste ensaio, ao trazer o embasamento teórico sobre internacionalização no ensino superior é definido por uma concepção complexa, com diversidade de termos relacionados à universidade e conhecimento, globalização, transnacionalização, educação internacional, políticas educacionais, entre outros (MOROSINI, 2006; SGUISSARDI, 2005). Nesse sentido, a interdependência planetária e a globalização são os principais fenômenos do século XXI e que exigem uma reflexão abrangente – para além das áreas da educação e da cultura – sobre o papel e as estruturas das organizações internacionais (UNESCO, 2010).

Após o contexto de internacionalização, se faz necessário entender o desenvolvimento de redemocratização no Brasil e a globalização no contexto mundial, assim o país ganha projeção e tende a assumir relevante papel de interlocutor entre as grandes e pequenas potências como agente promotor da cooperação internacional (AVEIRO, 2015; STALLIVIERI 2017). A política governamental do Brasil tende a criar mecanismos para o alcance de objetivos econômicos-políticos que possibilitem a inserção do País na ordem mundial através da cooperação e alianças, principalmente com América Latina (KRAWCZYK 2008; MOROSINI, 2006).

Essa inserção está vinculada as políticas públicas e para contribuir e melhorar a qualidade e relevância da educação superior, bem como certificar a implementação de

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

Após as definições dos termos do presente trabalho, é possível trazer um importante elemento na internacionalização da educação superior é a presença de políticas e estratégias institucionais, ressalta os autores Egron-Polak e Hudson (2014) que essas escolhas estratégicas e os investimentos são frequentemente exigidos para perseverar nos objetivos institucionais, a presença ou ausência dessa política institucional pode ser um sinal de comprometimento da Instituições de Ensino Superior (IES).

Na literatura de Santos (2020), que remete ao enfretamento de um ambiente incerto e traz a interpretação de que os Estados e demais instituições sujeitadas à lógica produtivista do capital estão sem capacidade efetiva para responderem eficazmente a situações de emergência como a crise humanitária ocasionada pela Pandemia da Covid-19<sup>1</sup>, o que suscita reflexões a respeito da internacionalização da educação superior no contexto das IES, ou seja, mesmo com as dificuldades do cenário de transformação atual da Pandemia Covid-19, há que continuar sua contemplação no âmbito das políticas e decisões estratégicas das IES. Interessante menção se faz sobre a reconstituição da normalidade após esta situação atípica e que fica a pergunta: *Quais são as dimensões estratégias necessárias para internacionalizar as Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras?*

A fim de cumprir com seus objetivos, as IES precisam estabelecer uma política da internacionalização. Torna-se primordial a análise da atual conjuntura da instituição, incluindo a comunidade e acadêmica e o contexto de Pandemia. Nesse sentido, este artigo tem o objetivo de analisar as estratégias a serem adotadas pelas IES para gestão da internacionalização. A base metodológica foram as consultas realizadas: coletas de campo por entrevistas semiestruturadas, realizadas *in loco* com os responsáveis por internacionalização na Universidade de Brasília (UnB) e na Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS), levantamento e seleção de produções acadêmicas aproximadas com os interesses da pesquisa em questão. Para isso,

---

<sup>1</sup>Trata-se de um fenômeno complexo, híbrido e de consequências práticas e morais concretas na vida das pessoas, na implementação de políticas e iniciativas de contenção da transmissão do Sars-Cov-2 e tratamento de suas manifestações (SOUSA *et al.*, 2021).

verificou-se concepções de gestão pública, universidades e internacionalização, os quais atuaram como embasamento para subsidiar este estudo até o momento atual do enfrentamento ao Covid-19.

Para tanto, o artigo está dividido em 5 seções. Além destas considerações iniciais, na seção 2 são apresentados a fundamentação teórica em; i) Gestão Pública; ii) Universidades e sua internacionalização; e iii) Modelos de Internacionalização. Na sequência há a seção 3 – Procedimentos Metodológicos; seção 4 – Apresentação de resultados e análise e seção 5 - Considerações Finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

No contexto da educação superior, dita Morosini (2006) que o formalismo e a dependência de políticas estatais são entraves para a autonomia no ensino. As universidades sofrem também as determinações do mercado de trabalho e o processo de globalização está sobreposto as características da educação e com determinações advindas de organismos internacionais multilaterais. Para atingir e manter níveis de qualidade nacional, regional ou internacional, alguns componentes são particularmente relevantes, como a metodologia do processo de ensino e aprendizagem, que se obtêm também mediante a mobilidade entre países, instituições de educação superior e o mundo do trabalho, assim como entre estudantes de cada país e de distintos países. Com a Pandemia Covid-19 a educação foi afetada, assim como modelos estratégicos para efetivação da internacionalização nas IES, e na sequência há o levantamento dos envolvidos no contexto.

### **2.1 Gestão Pública**

A economia global é identificada pela sua independência, regionalização e segmentação excludente. A diferente composição governamental se estendem até as instituições educacionais de graduação e pós-graduação integram o seu aparato com suas políticas educacionais como parte do conjunto de políticas públicas sociais no movimento de regulação da educação. A universidade se encontra entre o Estado e suas políticas públicas, as ameaças da globalização e os intermédios para ocorrer a internacionalização. Os desafios advêm da constituição do sistema, do contexto incerto e as inúmeras restrições financeiras-econômicas (CABRAL NETO; CASTRO, 2012; FRANCO; MOROSINI, 2005; CARVALHO, ARAÚJO, 2020).

No período atual do século XXI as mudanças sociais, culturais e econômicas solicitam dos gestores um olhar diferenciado para com a administração pública nos requisitos de análise

e implementação global pela inovação. Já as políticas educacionais estão intrinsicamente ligadas às decisões do governo que têm incidência no ambiente de ensino e de aprendizagem. As reformas que atingem as universidades são consequências das influências das ações internacionais e principalmente das políticas dos órgãos governamentais regionais. Elas resultam na construção de políticas educacionais e a internacionalização das IES (HOCHGERNER, 2012; KRAWCZYK, 2008; PUIATI; SANDRI, 2008). Desse modo, a política governamental do Brasil tende a criar mecanismos para o alcance de objetivos político-econômicos que possibilitem a inserção do País na ordem mundial através da cooperação e alianças, principalmente com a América Latina (KRAWCZYK 2008; MOROSINI, 2006).

Os governos, empresas, instituições e a sociedade têm o estudo como grande diferencial para objetivar a ascensão do futuro. Com a crescente valorização do conhecimento, as empresas internacionalmente competitivas passam a identificar os centros acadêmicos - que fomentam pesquisa e formam profissionais para o mercado global, profissionais estes têm elevadas as chances de sucesso profissional (LIMA; MARANHÃO, 2009). As autoras consideram que os sistemas de educação dos países centrais – desenvolvidos - promovem interesse em acolher estudantes, e os países periféricos necessitam enviar parte dos acadêmicos para estudos e desenvolver pesquisas em centros acadêmicos notabilizados, a educação internacional caminha em direção a uma outra globalização em busca do conhecimento universal.

Principalmente o ensino da graduação no Brasil, é controlado pelo estado “desde o processo de autorização e reconhecimento de uma instituição, credenciamento de cursos, adequação às diretrizes curriculares dos cursos, implantação e execução do processo de avaliação até o reconhecimento de títulos e diplomas realizados no exterior” (MOROSINI, 2006, p.108).

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) contribui para a internacionalização nas IES brasileiras bem como um processo necessário e inerente aos desafios de uma sociedade globalizada (CAPES, 2017). Ela deve ser entendida como um meio e não como um fim em si mesmo e se constitui na integração de dimensões internacionais, intercultural ou global na finalidade, funções ou entrega de educação superior, com especial atenção à pós-graduação (KNIGHT, 2008). Importante aludir para o papel da universidade, que os autores Rodrigues e Tontini (2007) ressaltam o seu desempenho como disponibilizadora de conhecimento e educação, sua principal razão de existir é preparar pessoas para as organizações. O poder de influenciar o bem-estar da sociedade também compete às universidades. E a internacionalização é um dos fatores que mais tem afetado a educação superior no mundo.

Nesse contexto, a internacionalização no ensino superior engloba políticas e programas

de governo, com sistemas e subdivisões acadêmicas para lidar com a globalização. Por conseguinte, a aproximação do Estado com a universidade se fez por meio da definição de políticas públicas de fomento à pesquisa e de projetos conjuntos dos quais a gestão pública deve se direcionar. Contudo, Souza Santos (2020) traz a interpretação de que os Estados estão sem capacidade efetiva para responderem eficazmente à crise humanitária que se abateu desde o ano de 2020, e isso remete ao pensamento de como fica a internacionalização frente a políticas públicas e mais precisamente com a prioridade de políticas públicas para a saúde pública.

## **2.2 As IES e sua internacionalização**

No mundo cada vez mais interdependente, a cooperação entre nações é um recurso constante e necessário. A questão internacional nas IES advém desde o período da Idade Média, quando houve a formação das primeiras escolas europeias. Estas escolas eram chamadas de *Universitas*, quando estudantes e professores de diferentes localidades se deslocavam em busca de conhecimento e valor educativo próprio (AVEIRO, 2015; STALLIVIERI, 2017).

Na literatura de Haskins (2015), é somente nos séculos XII e XIII que realmente surgem no mundo características da educação organizada, com mecanismos de instrução representados por faculdades, colégios, cursos, exames, formaturas e graus acadêmicos. Entre os anos 1100 e 1200, entretanto, houve um grande afluxo de novos conhecimentos para a Europa Ocidental. Esses novos conhecimentos ultrapassaram os limites das escolas catedrais e monacais, e deram origem às faculdades superiores de teologia, direito e medicina. Desta forma, engendraram em Paris e Bolonha aquelas corporações acadêmicas que originaram a primeira e melhor definição de uma universidade, isto é, uma sociedade de mestres e estudantes.

A demanda da sociedade global, no conteúdo de Stallivieri (2017), está no resultado de interpretar o presente pelo passado contemporâneo. Na atualidade se faz necessário desenvolver uma consciência global para concepções de solidariedade e tolerância, ética e cidadania universal, promovendo e desenvolvendo a habilidade de comunicação intercultural voltada para a mudança de pessoas internacionais preparadas para o futuro. Essa imersão de manifestação intelectual deve ser voltada para componentes globais além do tripé, relatado por Pereira e Heinzle (2017), conhecido pelo princípio de indissociabilidade entre; ensino, pesquisa e extensão<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> A quarta missão da universidade seria a Internacionalização universitária na sociedade do conhecimento (PEREIRA; HEINZLE, 2017).

## 2.3 Modelos de internacionalização

Com o crescente aumento de estudos e pesquisas no tema internacionalização nas IES têm-se intensificado também a procura pelo entendimento do processo, ou seja, qual o modelo estratégico e padrões que os estudiosos recomendam as universidades adotarem para obterem sucesso.

Algumas estruturas teóricas desenvolvidas pelos autores: Knight (1994, 2004), Sanderson (2008), Rudzki (1995), Elkin, Devjee e Farnsworth (2005), Paige (2005), Dewey e Duff (2009), abordam os níveis: global, regional, nacional, setorial, de instituição, departamental e individual, assim como as categorias, dimensões, estágios e fatores que envolvem o processo de internacionalização no ensino superior, conforme segue no Quadro 1.

**Quadro 1** - Modelos de Internacionalização – alguns exemplos.

AUTOR	MODELO
<b>Knight</b> (Canadá, 1994, 2004)	<b>Modelos de níveis, de estratégias organizacionais e estratégias programáticas, e ciclo da internacionalização.</b>
<b>Sanderson</b> (Austrália, 2008)	<b>Modelo Multinível da IIES.</b> <i>Supranacional (global e regional)</i> , tomada de decisão.
<b>Rudzki</b> (Nova Zelândia, 1995)	<b>Modelo proativo e fatores críticos.</b> Análise (SWOT), Escolhas, Implementação, Revisão, Redefinição (melhoria contínua).
<b>Elkin, Devjee e Farnsworth</b> (Nova Zelândia, 2005)	<b>11 fatores processo de internacionalização.</b> Engajamento de várias dimensões.
<b>Paige</b> (EUA, 2005)	<b>10 categorias chaves.</b> Guia de melhores práticas.
<b>Dewey e Duff</b> (EUA, 2009)	<b>4 categorias principais no estudo de caso.</b> Pesquisa e ensino, currículo, programas e parcerias, atividades.

Fonte: Dados da pesquisa, adaptado pela autora.

Para a autora Knight (2004), as estratégias de internacionalização estão além do conceito de atividades internacionais. Elas se referem tanto a programas quanto iniciativas organizacionais em nível institucional. Estratégias que trazem noção de planejamento e integração, para depois introduzirem os termos políticas e programas. Ela divide em estratégias organizacionais e estratégias programáticas, conforme quadros explicativos. No Quadro 2 ilustra as categorias de estratégias organizacionais divididas em quatro modalidades e no

Quadro 3 ilustra as categorias de estratégias programáticas também divididas em quatro modalidades (KNIGHT, 2004).

**Quadro 2** - Modelo de Knight - Estratégias Organizacionais.

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

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

O modelo da Knight (2014) foi escolhido para posterior análise da situação-problema por identificar estratégias organizacionais, conforme o quadro 2 e o quadro 3 abaixo seguem as estratégias organizacionais que estão diretamente relacionadas à rotina dos processos administrativos, o que difere das programáticas que se relacionam com atividades referente à internacionalização para desenvolvimento de ensino e pesquisa.

**Quadro 3 - Modelo de Knight - Estratégias Programáticas.**

<b>ESTRATÉGIAS PROGRAMÁTICAS</b>	
<p><b>Programas Acadêmicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Intercâmbio de estudantes;</li> <li>➤ Estudos de idiomas estrangeiros;</li> <li>➤ Currículo internacionalizado;</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 professores/funcionários;</li> <li>➤ Professores e palestrantes visitantes;</li> <li>➤ Ligação entre programas acadêmicos e outras estratégias.</li> </ul>	<p><b>Relações Exteriores</b></p> <p><i>*Plano Doméstico</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Parcerias baseadas na comunidade, grupos de organizações não governamentais ou do setor público/privado;</li> <li>➤ Serviço comunitário e projetos de trabalho intercultural.</li> </ul> <p><i>* Cross-border</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Projetos de assistência para desenvolvimento internacional;</li> <li>➤ Entrega transfronteiriça de programas educacionais (comerciais e não comerciais);</li> <li>➤ Vínculos, parcerias internacionais e redes;</li> <li>➤ Treinamentos baseados em contratos e programas de pesquisa e serviços;</li> <li>➤ Programas de formação internacional.</li> </ul>
<p><b>Pesquisa e Colaboração Acadêmica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Áreas 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>	<p><b>Atividades Extracurriculares</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Clubes e associações de estudantes;</li> <li>➤ Eventos universitários internacionais/interculturais;</li> <li>➤ Ligações entre grupos culturais e étnicos da comunidade;</li> <li>➤ Programa e grupos de apoio.</li> </ul>

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

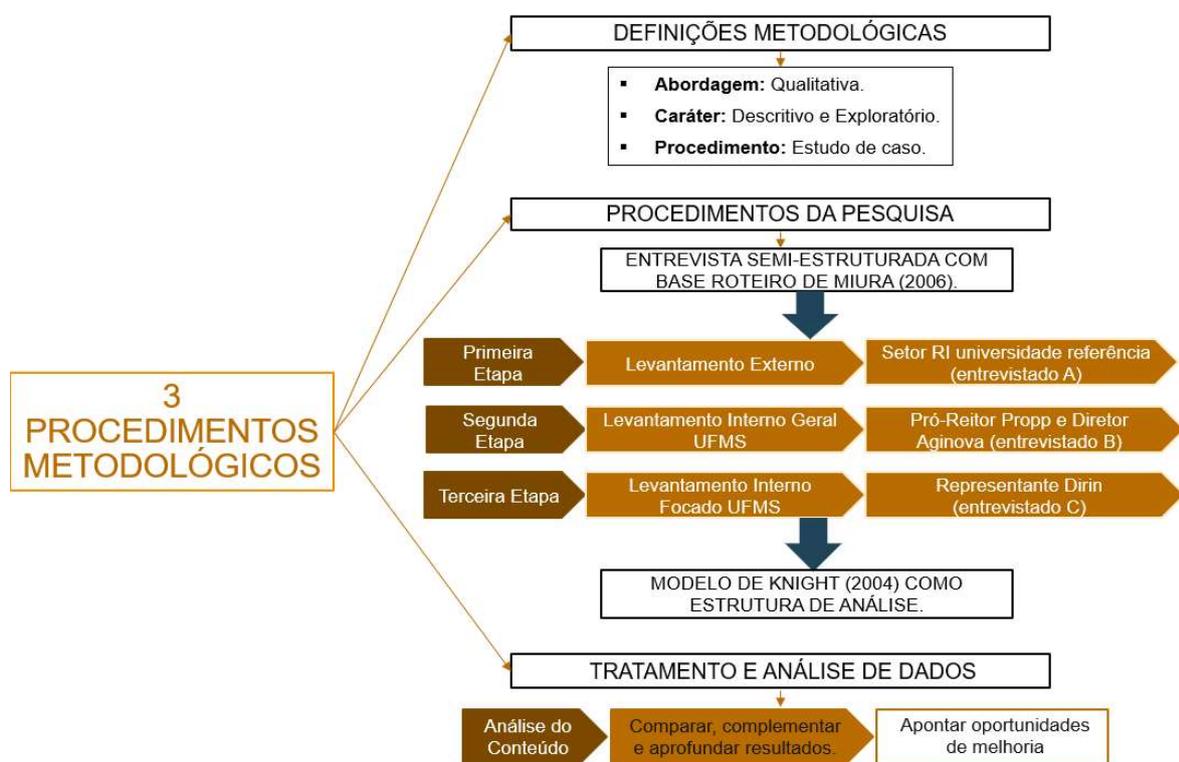
As ações a serem implantadas para efetivação da internacionalização das instituições do ensino superior (IIES) depende da sua gestão de internacionalização no alcance dos objetivos propostos.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente estudo embasa sua pesquisa em consultas bibliográficas, pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas (YIN, 2015). O modelo de entrevista semiestruturado, baseado em Miura (2006), foi considerado o mais adequado para esta pesquisa, pois por meio dela os sujeitos podem dar sugestões e emitir opiniões sobre o desenvolvimento do processo de internacionalização. Foram escolhidas duas IES do centro-oeste do país – UnB

e a UFMS – e seus entrevistados foram selecionados por estarem ligados diretamente ao tema e possuírem conhecimento sobre a assunto. As entrevistas foram realizadas *in loco* no período de setembro e outubro de 2018, como autorização do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos. A estrutura de análise, da autora Knight (2004), foi utilizada como fonte primária para a posterior análise de conteúdo que compreendeu três fases: a pré-análise; a exploração do material e o tratamento dos resultados, inferência e interpretação (BARDIN, 2010). A seguir são descritos os sujeitos e as fases da pesquisa:

**Figura 1:** Esquema das etapas dos procedimentos metodológicos.



Fonte: Elaborado pela autora.

Os dados coletados nas entrevistas foram divididos em categorias pré-definidas como: histórico do setor de Relações Internacionais de cada IES estudada; obstáculos, riscos e benefícios da internacionalização; e análise pelas estratégias organizacionais e estratégias programáticas do modelo proposto por Knight (2004) para o processo de internacionalização da UFMS, outrossim da UnB.

#### 4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS E ANÁLISE

O histórico das duas universidades se difere ao verificar que a UnB foi inaugurada em 1962, quando Brasília tinha apenas dois anos (UnB, 2018a). Em 1987 foi criado o Centro de Apoio a Intercâmbio e Programas Internacionais (CIP), cujo principal objetivo era possibilitar programas à comunidade acadêmica para troca de experiências culturais e o melhoramento em idiomas estrangeiros. Intencionalmente ela já nasceu internacional pela sua localização estratégica no centro do Brasil - sendo referência em estudo para os Estados localizados acima e abaixo de sua posição no mapa. No quesito internacionalização, a UnB tem favorável sua proximidade dos centros decisórios de poder nacional (Poder Executivo, Congresso Nacional, Tribunais Superiores), do corpo diplomático acreditado junto ao governo brasileiro, dos organismos internacionais, destarte as agências de fomento e outros parceiros indispensáveis à sua evolução, como as representações da Organização das Nações Unidas (ONU), Unesco, Capes, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), entre outros organismos internacionais ou governamentais.

De acordo com o site UnB (2018a), verifica-se que a IES possui cerca de 38.400 estudantes de graduação divididos em 161 cursos e 154 programas de pós-graduação com aproximadamente 8.002 alunos. Diversos indicadores revelam o grau de internacionalização da UnB hoje, com número de estudantes de diferentes nacionalidades (total de 512 estudantes, em 2017), que frequentam cursos de graduação (210 estudantes) e pós-graduação (302 estudantes). A origem desses estudantes é bastante diversificada, com predomínio para estudantes de países da América Latina e Europa.

A UFMS teve sua criação em 1962, porém a Federalização foi em 1979 (com a divisão do estado de Mato Grosso). Ela possui nove unidades no interior do estado do Mato Grosso do Sul, ressalva para o campus de Dourados que se tornou Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) em 2006. Geograficamente faz divisa com 5 estados brasileiros – Paraná, São Paulo, Minas Gerais, Goiás e Mato Grosso, além fazer fronteira com dois países – Paraguai e Bolívia, o que auxilia no seu processo de internacionalização (UFMS, 2018b).

A UFMS, conforme dados recolhidos nas entrevistas, desempenha ações internacionais desde sempre, porém ela não era estruturada dentro da Agência de Desenvolvimento, Inovação e Relações Internacionais (Aginova), e sim como assessoria vinculada à Reitoria, com sede em Campo Grande/MS. Em janeiro de 2017, a UFMS criou a Aginova, onde se estabeleceu a Divisão de Relações Internacionais (Dirin). Compete a essa divisão, dentro da agência, atuação em diversas frentes, principalmente buscando promover o intercâmbio científico, tecnológico, cultural, artístico e filosófico entre a UFMS e outros órgãos internacionais. A UFMS possui mais de 16 mil alunos, mais de 2 mil em mestrado e doutorado e 7 mil em cursos

de especialização; 113 cursos graduação presenciais; 7 cursos graduação à distância; 45 pós-graduação stricto sensu; corpo docente composto por 1,4 mil e 1,8 mil servidores técnico-administrativos, sendo que mais de 80% dos docentes possuem titulação de doutorado (UFMS, 2018c).

#### 4.1 Dados de Internacionalização da UnB e UFMS

A análise das estratégias de internacionalização das duas IES, divididos em quatro aspectos abordados na pesquisa empírica e delineados através de: **histórico, obstáculos, riscos e benefícios; estratégias organizacionais e estratégias programáticas** do modelo proposto por Knight (2004), e mostrados no quadro 3:

**Quadro 4 - Dados estratégicos UFMS e UnB**

<b>RESULTADOS</b>	<b>UFMS</b>	<b>UnB</b>
<b>HISTÓRICO</b>	Aginova fev/2017	1987 - Centro Apoio ao Intercâmbio
<b>OBSTÁCULOS</b>	Língua e sua fluência, barreira jurídica, sensibilizar população acadêmica	Protecionismo – entraves burocráticos
<b>RISCOS</b>	Parcerias que não causem real efetividade e falta de preparo	Falta de recursos financeiros e desigualdade socioeconômica
<b>BENEFÍCIOS</b>	Troca e avanço no conhecimento	Obtenção de recursos, maior diversidade de conhecimento
<b>ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS (EO): Governança</b>	Plano Institucional de Internacionalização (PII) 2018-2020 e política de parcerias	2016-2020 prioridade consolidar, redefinir e ampliar política de internacionalização
<b>EO: Operações</b>	Editais de pós-graduação, processo de acordos	Representações diplomáticas e comunicação
<b>EO: Serviços</b>	Networking, institucionalizar/normatizar e ações Relações Internacionais (RI) como monitorar ações	Infraestrutura de acolhimento e ações de regionalização
<b>EO: Recursos Humanos (RH)</b>	4 servidores, não há política de recompensas	15 servidores, 27 coordenações e 2 comissões
<b>ESTRATÉGIAS PROGRAMÁTICAS (EP): Relações Exteriores</b>	Parcerias, acordos e networking	Dupla titulação, Ensino a Distância (EaD), parceiros estratégicos, Decanato de Extensão (DEX), 6 cátedras e 3 instituições internacionais
<b>EP: Atividades Extracurriculares</b>	Integra	Feira de internacionalização, matrícula cortesia e inserção refugiados

<b>EP: Programas Acadêmicos</b>	Projele – 10 idiomas, mobilidade acadêmica	Programa Permanente de Extensão (PPE), UnB Idiomas – 14 idiomas, português para estrangeiros
<b>EP: Pesquisa e colaboração acadêmica</b>	18 acordos e metas para publicações, pesquisa, extensão no PII	242 acordos, 500 grupos no CNPq, Memorando de Entendimento (MoU)

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo.

#### **4.1.1 Internacionalização na UFMS**

Os pontos fortes da UFMS são:

- **Política de idiomas:** excelente iniciativa e manutenção do projeto de oferta de idiomas pelo projeto de extensão do curso de línguas estrangeiras da Letras (Projele), além do apoio institucional e principalmente via Dirin do programa governamental intitulado como Idiomas sem Fronteiras (IsF).

- **Ações extracurriculares:** diversas atividades específicas de internacionalização como palestras e espaço de divulgação diversificado no Integra UFMS (evento de ciência, tecnologia e inovação).

- **Pró-atividade:** setor Dirin está empenhado em abarcar todo o processo de alavancagem de internacionalização na UFMS.

Seguem as fragilidades detectadas na UFMS:

- **Estruturação das relações internacionais:** é recente, porém muito está sendo feito para acompanhar as ações relativas nas IES brasileiras. A UFMS tem consciência que é preciso também aumentar o corpo administrativo da Dirin para poder abarcar mais ações de internacionalização e foi informado que um estudo do corpo técnico para o setor já foi feito;

- **Estrutura jurídica:** não tem padronização jurídica para rápida efetivação de parcerias, entaves burocráticos e o setor também tem entaves em relação a idiomas nos processos de acordos e parcerias;

- **Política institucional:** efetividade do plano institucional de internacionalização, através da constante consolidação, avaliação e monitoramento das ações pela comissão instituída. Comunicar a política através de sites e e-mails institucionais;

- **Divulgação:** Sustentação das ações oferecidas atualmente, assim como ampliar a oferta dos sites UFMS em língua inglesa e demais idiomas necessários. Estabelecer novas ações para obter maior visibilidade do tema internacionalização pela comunidade acadêmica e estabelecer um canal de comunicação interno efetivo – principalmente entre os 9 campus dentro do Estado;

- **Relações exteriores:** alavancar acordos e projetos; conseqüentemente aumento de publicações internacionais – o que atrai fomento externo através da visibilidade da universidade.

#### **4.1.2 Internacionalização na UnB**

A universidade estudada – UnB, além do que já foi apresentado nos resultados, possui as seguintes características em destaque:

- **Diversas instâncias** se responsabilizam pela internacionalização com destaque para; cátedras em cooperação com outros países e órgãos internacionais como Unesco, cotutelas, cursos com dupla ou tripla diplomação, decanatos, representações de instituições internacionais localizadas no campus, órgãos da administração superior, porém a produção de docentes em sua maioria é *bottom-up*;

- **Ambiente multicultural e multilíngue** fortalecido na composição de seus órgãos, que produzem conhecimento para formar pesquisadores preparados, exemplo de representações internacionais como Unesco em seu campus;

- **Estrutura organizacional**, tentativa de descentralizar o processo de internacionalização, através da criação de coordenações em cada unidade acadêmica;

- **Comunicação e divulgação** estruturada através de canal de televisão da UnB, e-mail e sites via INT;

- **Desafios:** a UnB possui o mapeamento de seus desafios e pontos a ser focalizados e investidos para melhoria do processo de internacionalização como um todo, como exemplo o entrevistado da UnB cita melhorar a estrutura física para acolhimento de estrangeiros;

- **Pró-Atividade:** estabelecimento de parcerias através de levantamento interno de docentes e discentes, a INT é o elo para acontecer o fluxo;

Em suma, a UnB é uma universidade referência para o processo de internacionalizar-se, pois ela é internacional – principalmente devido a sua localização geográfica. Ademais, possui uma consolidada experiência devido a sua histórica fundação do setor de relações internacionais.

#### **4.2 Pontos em comum e divergentes nas IES pesquisadas**

A internacionalização nas universidades estudadas possui ambos os aspectos a serem analisados. A seguir os assuntos por categorias - que são similares na UFMS e UnB em relação a internacionalização:

- **Sistemas de informações e comunicação:** as universidades citaram que possuem conhecimento parcial de sua internacionalização, ou seja, há a dificuldade de mapear e

monitorar os dados que são produzidos, isto se deve ao fato muitos professores e pesquisadores não comunicarem a universidade sobre suas ações e projetos, outrossim devido não haver um canal só com esta finalidade. Ambas estão trabalhando no sentido de melhorar este ponto;

- **Demanda:** a procura pela internacionalização em sua maioria pelos alunos e professores no sentido *bottom-up*, pois existe a participação institucional através de programas e convênios;

- **Obstáculos:** a língua e os entraves burocráticos foram eleitos como maiores entraves ao tentar realizar atividades, ações, acordos, entre outros;

- **Benefícios:** conhecimento, cultura e *networking*;

- **Objetivos do setor de relações internacionais:** trabalhar nas ações de acolhimento, mobilidade, acordos e elaboração das políticas para a internacionalização acontecer;

- **Prioridade:** resolver problemas locais e regionais, como agronegócios;

- **Área acadêmica priorizada:** pós-graduação, devido a abertura de oportunidades via editais da Capes;

- **Recursos financeiros:** ambas recebem via Ministério da Educação (MEC), contudo quando a gestão da universidade possui como foco a internacionalização, é possível receber repasses internos;

- **Mobilidade acadêmica:** consideram a quantidade insuficiente perante o que seria o ideal.

As diferenças da UFMS e UnB, perante os seus processos de internacionalização, foram destacadas pelos seguintes assuntos:

- **Estrutura universitária:** é possível inferir que somente o campus da UnB dispõe de mais cursos e alunos que todos os campus da UFMS.

A UnB possui cerca de 38.400 estudantes de graduação divididos em 161 cursos. São 92 programas de pós-graduação, sendo 66 cursos de doutorado, 81 cursos de mestrado acadêmico e nove cursos de mestrado profissional (total de 156 cursos) onde se encontram 8.325 alunos (UnB, 2018b). Ela já possui sua estrutura de internacionalização bem concebida.

A UFMS possui 115 cursos de graduação presenciais e 43 programas de pós-graduação *Stricto Sensu*, somando mais de vinte mil discentes presenciais. Além disso, possui cursos EaD e cursos de especialização (UFMS, 2018c). A UFMS está em pleno processo de divulgação para alavancagem da internacionalização.

- **Estrutura setor de relações internacionais:** enquanto a UFMS possui 4 pessoas trabalhando no setor com sua criação oficial desde 2017, a UnB possui 15 servidores no setor e foi criado em 1987 – mais de 30 anos de experiência.

- **Origem e posição geográfica:** ambas localizadas na região Centro-Oeste do Brasil e fundadas no mesmo ano. A UFMS possui faixa de fronteira com 2 países e o que ajuda a manter relações internacionais, a UnB - por estar localizada na capital do país – possui o privilégio de contatos com organismos internacionais.

A UnB fundada em 1962 e localização geográfica privilegiada, próxima tanto aos centros decisórios do poder nacional, quanto às representações diplomáticas, aos organismos internacionais e às agências de fomento (UnB, 2018b).

A UFMS teve sua origem a partir de 1962, mas sua Federalização só veio em 1979. Geograficamente tem seus limites na divisa com os cinco estados brasileiros; de Mato Grosso, Goiás, Minas Gerais, São Paulo e Paraná, além dos países limítrofes, Paraguai e Bolívia, de onde se origina parte dos estudantes da Instituição (UFMS, 2018b).

- **Acordos:** os históricos de acordos e parcerias são distintos para cada universidade estudada.

UnB possui 242 acordos conforme UnB (2018c).

UFMS possui 18 acordos celebrados (UFMS, 2019).

Os resultados demonstram que ambas IES apresentam estratégias claras no seu processo de internacionalização. A UFMS possui resultados advindos de ações específicas de internacionalização e, ao mesmo tempo, com uma clara necessidade de implantação imediata da política institucional de internacionalização vigente e definida via edital Capes/PrInt. Porém, ela ainda está aquém da implantação das políticas necessárias para a internacionalização mais clara e eficaz. No tocante a UnB, é possível visualizar um setor de relações internacionais bem estruturado e com políticas e ações bem definidas, apesar que há entraves similares em ambas as universidades estudadas.

A UnB mostra que há diversas operações no processo de internacionalização, além de serviços, parcerias estratégicas, convênios e cooperações, acordos com instituições internacionais, sua comunicação e divulgação, atividades extracurriculares e seus eventos, projetos de extensão, programas de estudos reconhecidos por cátedras, possui também instituições internacionais em seu campus, cursos com dupla titulação; e todo o contexto de internacionalização que auxilia na amplitude de modelo bem-sucedido. A UFMS está promovendo a construção de um ambiente proativo de internacionalização no seu cotidiano, incluindo o recente provimento de infraestruturas física e administrativa, o estabelecimento de estudo de idiomas, planejamento e execução de ações consoantes com o plano institucional de internacionalização e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), além de ações para garantir a devida divulgação do foco neste processo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Somados ao intuito de aumentar a visibilidade e competitividade do conhecimento produzido no Brasil para o cenário internacional, assim, ampliar a interatividade com o resto do mundo por meio de pesquisa; as instituições de ensino brasileiras têm se voltado cada vez mais para a internacionalização. Destarte, Sousa Santos (2020) alude para a existência de um debate nas ciências sociais sobre se a verdade e o nível de qualidade das instituições de uma dada sociedade se conhecem melhor em situações de normalidade ou em situações excepcionais de crise. Ela acrescenta que talvez os dois tipos de situação sejam igualmente benfeitores de conhecimento, mas certamente que nos permitem conhecer ou relevar coisas diferentes. Principalmente os potenciais conhecimentos decorrem da pandemia do coronavírus.

Esse ensaio, feito pelo levantamento de informações, buscou apresentar de maneira clara as concepções que abarcam o ambiente de internacionalização nas IES estudadas, assim como trazer reflexão sobre o tema. Com base na metodologia utilizada e nos documentos disponíveis, considera-se que o objetivo proposto foi atendido, pois o conteúdo exposto se deu a partir das informações contidas no material bibliográfico.

Nessa perspectiva, a internacionalização das IES é considerada, simultaneamente, necessidade e estratégia, processo e imposição; e a internacionalização das políticas educacionais no Brasil merece ser pesquisada e debatida. Assim, para pesquisas futuras, sugere-se o aprofundamento das ações de internacionalização para que possam unir o referencial teórico com o andamento e implementação da internacionalização nas universidades em cenários de crise.

O propósito é contextualizar e servir para difundir o conhecimento da problemática detectada na pesquisa, e determinadas ações para modificá-las, análise das fragilidades e das potencialidades na implantação e manutenção do processo de internacionalização na educação superior para solidificação e enfrentamento no contexto atual da pandemia. Ressalva para a importância de as IES abranger e entregar para toda a comunidade acadêmica as atividades que compõe a internacionalização e sua definição institucional.

## REFERÊNCIAS

ALTBACH, Philip G.; KNIGHT, Jane. The internationalization of higher education: Motivations and realities. **Journal of studies in international education**, v. 11, n. 3-4, p. 290-305, 2007.

AVEIRO, Thais Mere Marques. O Papel da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) Na Cooperação Brasileira Para O Desenvolvimento Internacional (COBRADI). **Conjuntura Austral**, v. 6, n. 27-28, p. 76-92, 2015.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo (1977). **Lisboa (Portugal): Edições**, v. 70, 2010.

CABRAL NETO, Antônio; CASTRO, Alda Araújo. O ensino superior: a mobilidade estudantil como estratégia de internacionalização na América Latina. **Revista Lusófona de Educação**, n. 21, 2012.

CAPES, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Programa disponibiliza R\$ 300 milhões para apoio a projetos de internacionalização**. 2017. Disponível em: <<https://capes.gov.br/sala-de-imprensa/noticias/8630-programa-disponibiliza-r-300-milhoes-para-apoio-a-projetos-de-internacionalizacao>>. Acesso em 19 nov. 2020.

CARVALHO, Sabrina Borges Ramos de; ARAÚJO, Geraldino Carneiro de. Gestão da internacionalização das instituições de ensino superior. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 25, p. 113-131, 2020.

DEWEY, Patricia; DUFF, Stephen. Reason before passion: Faculty views on internationalization in higher education. **Higher Education**, v. 58, n. 4, p. 491-504, 2009.

DE WIT, Hans *et al.* An introduction to higher education internationalisation. **Milan: Vita e Pensiero**, 2013.

EGRON-POLAK, Eva; HUDSON, Ross. Internationalization of higher education: Growing expectations, fundamental values: **IAU 4th global survey**. Paris: International Association of Universities. 2014.

ELKIN, Graham; DEVJEE, Faiyaz; FARNSWORTH, John. Visualising the “internationalisation” of universities. **International Journal of Educational Management**, v. 19, n. 4, p. 318-329, 2005.

FRANCO, Maria Estela Dal Pai. MOROSINI, Marília Costa. **Gestão Democrática e Autonomia Universitária: Educação Superior no Brasil e o Mercosul**. Série Documental – Textos para Discussão, Brasília, INEP, v. 20, p. 29-54, 2005.

GACEL, Jocelyne; ÁVILA, Ricardo. Universidades latinoamericanas frente al reto de la internacionalización. **Casa del Tiempo**, v. 1, n. 9, p. 1-7, 2008.

HASKINS, Charles Homer. A ascensão das universidades. **Santa Catarina: Livraria Danúbio**, 2015.

HOCHGERNER, J. New Combinations of Social Practices in the Knowledge Society. In: FRANZ; HOCHGERNER; HOWALDT (Eds). **Challenge Social Innovation - Potentials for Business, Social Entrepreneurship, Welfare and Civil Society**. Berlim: Springer, 2012.

KNIGHT, Jane. Internationalization: Elements and Checkpoints. **CBIE Research n.7 - Canadian Bureau for International Education**, 1994.

- KNIGHT, Jane. Internationalization remodeled: Definition, approaches, and rationales. **Journal of studies in international education**, v. 8, n. 1, p. 5-31, 2004.
- KNIGHT, Jane. **Higher education in turmoil: The changing world of internationalization**. Brill, 2008.
- LIMA, Manolita Correia. MARANHÃO, Carolina Machado Saraiva de Albuquerque. O Sistema De Educação Superior Mundial: Entre A Internacionalização Ativa e Passiva. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 14, n. 3, p. 583-610, nov. 2009.
- KRAWCZYK, Nora Rut. As políticas de internacionalização das universidades no Brasil: o caso da regionalização no Mercosul. **Jornal de Políticas Educacionais**, v. 2, n. 4, 2008.
- 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.
- MOROSINI, Marília Costa. Estado do conhecimento sobre internacionalização da educação superior Conceitos e práticas. **Educar em revista**, n. 28, p. 107-124, 2006.
- PAIGE, R. Michael. Internationalization of higher education: Performance assessment and indicators. **Nagoya Journal of Higher Education**, n.5, p. 99-122, 2005.
- PEREIRA, Pablo; HEINZLE, Marcia Regina Selpa. Internacionalização: a quarta missão da Universidade. **Revista Internacional de Educação Superior**, v. 3, n. 3, p. 719-722, 2017.
- PESSONI, Rosemeire Aparecida Bom. Internacionalização do ensino superior. **International Studies on Law and Education**. CEMOrOc-Feusp / IJI-Univ. do Porto., p. 93-110, 28 jan-abr 2018. Disponível em: <<http://www.hottopos.com/isle28/93-110Rose.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2020.
- PUIATI, Lidiane Limana. SANDRI, Vanessa. Políticas de formação de professores em periódicos acadêmico-científicos da área da educação. **Editais CAPES/ INEP/ SECAD/ 2008**.
- RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e Prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- RODRIGUES, Leonel Cezar; TONTINI, Gerson. A UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA: Geração e transferência de tecnologia como fator agregador. **Revista de Negócios**, v. 2, n. 4, 2007.
- RUDZKI, Romuald EJ. The application of a strategic management model to the internationalization of higher education institutions. **Higher Education**, v. 29, n. 4, p. 421-441, 1995.
- SANDERSON, Gavin. A foundation for the internationalization of the academic self. **Journal of Studies in International Education**, v. 12, n. 3, p. 276-307, 2008.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A cruel pedagogia do vírus**. Coimbra: Almedina, 2020.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização**. Rio de Janeiro: Record, v. 174, 2006.

SGUISSARDI, Valdemar. Rumo à universidade mundial – E a universidade será feita à sua imagem e semelhança. **Série Documental – Textos para Discussão**, Brasília, INEP, v. 10, n. 20, p. 7-28, 2005.

SOUSA, Anderson Reis de et al. Sentidos e significados atribuídos por homens ao vivido na pandemia da Covid-19. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 55, 2021.

STALLIVIERI, Luciane. Compreendendo a internacionalização da educação superior. **Revista de Educação do Cogeime**, v. 26, n. 50, p. 15-36, 2017.

\_\_\_\_\_. International virtual education needs greater support. *University World News*, 2020. Disponível em: <<https://ejournals.bc.edu/ojs/index.php/ihe/article/viewFile/7391/6588>>. Acesso em: 20 dez. 2020.

TEICHLER, Ulrich. The changing debate on internationalisation of higher education. **Higher education**, v. 48, n. 1, p. 5-26, 2004.

UFMS, Universidade Federal de Mato Grosso Do Sul. **Histórico da UFMS**. 2018a. Disponível em: <<https://www.ufms.br/universidade/historico/>>. Acesso em 23 mar. 2018.

UFMS, Universidade Federal de Mato Grosso Do Sul. **Localização da UFMS**. 2018b. Disponível em: <<https://www.ufms.br/universidade/localizacao/>>. Acesso em 25 mar. 2018.

UFMS, Plano Institucional de Internacionalização. **Resolução nº 35, de 8 de maio de 2018**. 2018c. Fixar as competências das Unidades integrantes da estrutura organizacional da Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Esporte. Boletim de Serviços, Campo Grande, 8 maio. 2018. BSE nº 6787, p. 6.

UFMS, Universidade Federal de Mato Grosso Do Sul. **Cooperação Internacional**. 2019. Disponível em: <<https://aginoa.ufms.br/unidades/relacoes-internacionais/universidades-parceiras/>>. Acesso em: 14 jan. 2019.

UNB, Universidade de Brasília. **História**. 2018a. Disponível em: <<http://www.UnB.br/a-UnB/historia>>. Acesso em: 15 ago. 2018.

UNB, Universidade de Brasília. **Histórico**. 2018b. Disponível em: <<http://www.int.UnB.br/br/institucional/historico>>. Acesso em: 15 ago. 2018.

UNB, Universidade de Brasília. **Plano de Internacionalização da Universidade de Brasília 2018-2022**. Brasília: UnB, 2018c.

UNESCO, Setor de Educação da Representação da UNESCO no Brasil. **Educação: Um tesouro a descobrir. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI**. Trad.: Guilherme João de Freitas Teixeira. Brasília, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.