



## A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR SOB A LUZ DA TEORIA DE UPPSALA: ESTUDO DE CASOS EM ESCOLAS DE NEGÓCIOS

 **Patricia Mara Simões Andrade**<sup>1</sup>  **Marcello Romani-Dias**<sup>2</sup>  **Caio Sousa da Silva**<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Mestre, Universidade Positivo – UP. Curitiba, Paraná – Brasil. [patyma@yahoo.com.br](mailto:patyma@yahoo.com.br)

<sup>2</sup> Doutor, Universidade Positivo – UP. Curitiba, Paraná – Brasil. [mromdias@hotmail.com](mailto:mromdias@hotmail.com)

<sup>3</sup> Mestre, Fundação Getúlio Vargas – FGV. Rio de Janeiro – Brasil. [caio.silva@fgv.br](mailto:caio.silva@fgv.br)

### Resumo

**Objetivo:** Propor uma estrutura de categorização inicial inédita sobre o processo de internacionalização das IES brasileiras, segundo o modelo de Uppsala.

**Metodologia:** Com o método qualitativo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com representantes das IESs, revisão e articulação da literatura com análise de conteúdo em todos os dados obtidos.

**Originalidade:** O estudo relaciona uma abordagem clássica da internacionalização com a realidade atual das instituições de ensino superior. Deste modo, espera-se que haja uma nova concepção sobre como as IES podem otimizar suas estratégias de inserção internacional.

**Resultados principais:** A internacionalização da IES pode ser analisada por três principais elementos categorizados, são eles: i) os impulsionadores; ii) viabilizadores e, iii) obstáculos para internacionalização das IES, cada um deles com suas características específicas.

**Contribuições Teóricas:** A pesquisa apresenta uma categorização conceitual dos fatores essenciais da internacionalização das IESs; essa articulação permite avançar na literatura sobre internacionalização e também sobre os modelos de gestão de instituições de ensino superior.

**Palavras-chave:** Internacionalização de instituições de ensino superior. Internacionalização do ensino superior. Teoria de Internacionalização de Uppsala.

### INTERNATIONALIZATION OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN LIGHT OF UPPSALA THEORY: CASE STUDIES IN BUSINESS SCHOOLS

### Abstract

**Objective:** To propose an unprecedented initial categorization structure on the internationalization process of Brazilian HEIs, according to the Uppsala model.

**Methodology:** With the qualitative method, we carried out semi-structured interviews with HEIs' representatives, reviewing and articulating the literature with content analysis of all data.

**Originality:** The study relates a classic approach to internationalization with the current reality of higher education institutions. Therefore, we expect to achieve a new conception on how HEIs can optimize their strategies for international insertion.

**Main results:** We analyze the internationalization of HEIs by three main categories of elements: i) drivers; ii) enablers; and, iii) obstacles, each with their specific characteristics.

**Theoretical Contributions:** The paper presents a conceptual categorization of the essential factors of the HEIs' internationalization; this articulation allows advancing the literature on internationalization, in addition to management models for higher education institutions.

**Keywords:** Internationalization of higher education institutions. Internationalization of university education. Uppsala Internationalization Theory.

### INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR A LA LUZ DE LA TEORÍA DE UPPSALA: ESTUDIOS DE CASO EN ESCUELAS DE NEGOCIOS

### Resumen

**Objetivo:** Proponer una estructura de categorización inicial original sobre el proceso de internacionalización de las IES brasileñas, según el modelo de Uppsala.

**Metodología:** Con el método cualitativo se realizaron entrevistas semiestruturadas con representantes de las IES, revisión de literatura y articulación con análisis de contenido sobre todos los datos obtenidos.

**Originalidad:** El estudio relaciona un enfoque clásico de la internacionalización con la realidad actual de las instituciones de educación superior. Así, se espera que haya una nueva concepción de cómo las IES pueden optimizar sus estrategias de inserción internacional.

**Principales resultados:** La internacionalización de las IES se puede analizar por tres elementos principales categorizados, que son: i) los impulsores; ii) facilitadores y, iii) obstáculos a la internacionalización de las IES, cada una con sus características específicas.

**Aportes Teóricos:** La investigación presenta una categorización conceptual de los factores esenciales de la internacionalización de las IES, esta articulación permite avanzar en la literatura sobre internacionalización y también sobre los modelos de gestión de las instituciones de educación superior.

**Palabras clave:** Internacionalización de las instituciones de educación superior. Internacionalización de la educación superior. Teoría de la internacionalización de Uppsala.

### Cite as / Como citar

American Psychological Association (APA)

Andrade, P. M. S., Romani-Dias, M., & Silva, C. S. (2021). A internacionalização das instituições de ensino superior sob a luz da teoria de Uppsala: estudo de casos em escolas de negócios. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 20, 1-22, e18153. <https://doi.org/10.5585/riae.v20i1.18153>.

(ABNT – NBR 6023/2018)

Andrade, Patricia Mara Simões; Romani-Dias, Marcello; Silva, Caio Sousa da. A internacionalização das instituições de ensino superior sob a luz da teoria de Uppsala: estudo de casos em escolas de negócios. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 20, p. 1-22. 2021. <https://doi.org/10.5585/riae.v20i1.18153>.

## 1 Introdução

Nos últimos anos, especialmente a partir da década de 1980, o fenômeno da internacionalização no contexto do ensino superior vem ganhando força, tanto em contexto prático quanto no ambiente de investigação acadêmica. Apesar dessa disseminação, a Internacionalização de Instituições de Ensino Superior carece de teorias que auxiliem em uma compreensão mais aprofundada sobre esse fenômeno.

De forma prática, é possível notar que as Instituições de Ensino Superior brasileiras ainda não atingiram nível de internacionalização compatível com o potencial que o Brasil possui em relação ao tamanho de sua economia e importância global. Esta baixa internacionalização acaba por acarretar em perdas de oportunidades econômicas e científicas para o país. Diante destas problemáticas, este estudo tem como objetivo apresentar uma estrutura de categorização inicial inédita sobre o processo de internacionalização das IES.

A primeira delas possui caráter predominantemente indutivo, por meio de seis entrevistas realizadas com especialistas e que tiveram o objetivo central de compreensão sobre a internacionalização de uma instituição de ensino superior. Na segunda etapa houve a realização de mais quatro entrevistas, com base em roteiro semiestruturado construído a partir dos preceitos da Teoria de Internacionalização de Uppsala e da literatura sobre internacionalização no ensino superior. Este recorte possibilitou a consecução do objetivo central do estudo, bem como a proposição de contribuições teóricas e empíricas dentro da temática investigada.

Os processos de internacionalização das Instituições de Ensino Superior Brasileiras vêm ganhando força nas últimas décadas. Para Morosini e Dalla Corte (2018) as mudanças recentes na economia impulsionaram ações de Internacionalização das Instituições de Ensino Superior (IES) que buscam responder as demandas do mercado local e global. Nota-se, neste cenário, a ocorrência de alguns fatores que agem para contribuir, e, outros que emergem nesse processo como impedimentos para que a internacionalização ocorra (Lima e Contel, 2011). Com a movimentação da pesquisa e das trocas culturais diante das novas relações entre países, há a necessidade de investigação, identificação e sistematização dos elementos que se apresentam como viabilizadores, obstáculos e impulsionadores, para que a internacionalização das instituições de ensino superior aconteça.

Para Altbach e Knight (2007), é notável que as atividades internacionais das universidades se expandiram dramaticamente em volume, escopo e complexidade durante as duas últimas décadas, contudo, ainda há demandas a serem atendidas dado o rápido desenvolvimento do setor.

Neste sentido, e a fim de organizar o estudo, partiu-se da teoria de Uppsala (Vahlne, e Johanson, 2017), teoria que propõe o modelo da internacionalização de maneira gradual, ou seja, pelo conhecimento de novos cenários, da língua, da cultura e dos processos. Essa teoria apresenta também a ênfase das redes de relacionamento para que a internacionalização atinja seus objetivos,

que vão além da amplitude territorial e transferência de trabalho, mas, como uma exploração cultural, cognitiva e social (Kovacs, De Moraes e Oliveira, 2007).

## 2 Teoria de internacionalização de Uppsala

Os pesquisadores Suecos Johanson, Wiedersheim-Paul e Vahle, direcionaram seu interesse de estudos no processo de internacionalização de empresas. Na ocasião, meados dos anos 1970, os pesquisadores tomaram como base de seus estudos, as firmas Suecas de manufatura. O modelo de Uppsala, conforme propõe a teoria, defende a internacionalização enquanto expansão de base estratégica no âmbito das organizações como um processo de aprendizagem, ocorrendo no campo do conhecimento, língua, cultura, pesquisa, profissionalização e ciência de maneira gradual, partindo do negócio com um pólo extensor da empresa até que, gradativamente, atinja a dimensão de unidade autônoma do negócio no país no qual a organização deseja internacionalizar e expandir (Johanson e Vahlne, 1977).

Neste sentido, Borges e Amal (2016) realizaram um estudo com sete cursos *stricto sensu* de uma universidade localizada no sul do Brasil. Após categorização de dados, os pesquisadores chegaram a um resultado muito interessante: a distância psíquica pode não determinar a estratégia de destino internacional. Segundo os autores, a rede de relacionamentos pode ser o fator de escolha para as ações de internacionalização das IES. A pesquisa, de encontro com a teoria de Uppsala, identificou ainda que os cursos *stricto sensu* são inseridos no exterior na área das IES, com um grau considerado baixo de conhecimento e de maneira crescente vão expandido seus conhecimentos e competências, neste último ponto, converge a internacionalização de Uppsala com a internacionalização das IES (Borges e Amal, 2016).

O conceito de rede baseado na teoria de Uppsala, também observado no estudo de caso de Borges e Amal (2016), é amplamente utilizado no contexto organizacional e, desse modo, alimenta o aprendizado e o comprometimento, que acontece de maneira gradativa, tornando o modelo dinâmico e evolutivo. O relacionamento em rede abrange o processo de internacionalização, confiança e compromisso entre aquilo que compõe a rede e as partes da rede de maneira espiral e crescente. Nesse processo, tanto a aprendizagem quanto a construção de compromissos atuam no gerenciamento da estratégia, principalmente no âmbito das incertezas incorporadas em redes de negócios mais amplas (Vahlne e Johanson, 2013).

Vahlne e Johanson (2013) afirmam que a internacionalização é um aspecto do desenvolvimento de oportunidades que emerge da interação entre as organizações e que tal feito é processual. Santos (2011) segue este mesmo pensamento ao afirmar que a construção de um planejamento com traços claros sobre os riscos e incertezas oferece mais segurança nas tomadas de decisão da organização porque promove mais conhecimento do mercado alvo e de investimento

potencial. Assim, a internacionalização coexiste em dois subprocessos entrelaçados: aprendizado, principalmente aprendizagem experiencial, e na construção de compromisso.

### 3 A internacionalização no ensino superior

O conceito de Internacionalização se deu, segundo Altbach e Knight (2007) a partir do contexto histórico da internacionalização, a considerar desde as práticas emergentes, na implementação de Universidades Nacionais, até os dias atuais, com a academia no cenário global, com propostas internacionais, que segundo os autores, significa: fortalecimento da economia, a chamada economia do conhecimento, a mobilidade para estudantes e pesquisadores, faculdades e programas. Segundo Altbach e Knight (2007), a educação superior entre países por áreas de crescimento são iniciativas internacionais de ensino superior que permitem essas práticas de internacionalização eficazmente.

O contexto mundial do Ensino Superior para as práticas de Internacionalização das IES contempla: o cenário de novos provedores de Ensino Superior para as demandas transnacionais, a evolução de relacionamento entre IES – Mercado – estado, mão de obra qualificada e movimentações de acreditação entre países (Souza, 2008). Desse modo, apesar da complexidade dos envolvidos, bem como das categorias e eixos para que a internacionalização do Ensino superior aconteça, o estabelecimento e alinhamento de interesses nas bases e no currículo ganha seu quadro de importância, pois aproxima os países envolvidos.

O Estado propõe institucionalização do processo de Internacionalização das IES em dois modelos seja assumindo um caráter ativo ou um caráter passivo. O enfoque principal está nas ações que favorecem ou fomentam programas de educação superior oriundos de diferentes fontes para a internacionalização das IES. Essas ações dão ao Estado a possibilidade de institucionalização de ações regulatórias, a formulação de políticas educacionais com caráter estratégico voltado para a educação, com programas que configuram a internacionalização ativa e passiva, que promovam o fortalecimento do campo também comprometido com a inclusão social, política e a integração regional (Lima e Contel, 2011).

As ações de internacionalização das IES podem se configurar de maneira mais ampla e subjetiva, nesse sentido, há pelo menos duas preocupações principais: as ações de aprendizagens, agindo como atenuante das experiências negativas de adaptação transcultural, e, na imersão cultural e linguística. Ações de acolhimento como moradia aprendizagem da língua e da cultura podem potencializar o aprendizado para o estudante internacional (Callaghan e Collins, 2018).

Além das questões relacionadas à cultura, à língua e à imagem do país, Cordeiro e Watanabe (2012) afirmam que as práticas de internacionalização dependem, em sua maioria, de recursos próprios, bem como da vontade institucional de cada IES. Fato este que se caracteriza como um dos obstáculos no aspecto das parcerias envolvidas nesse processo. A falta de parcerias também é citada

por outros autores, como Gonçalves e Riche (2012), em que dificuldades identificadas no processo de internacionalização incluem, em alguns casos, a falta de apoio por parte da própria universidade, problemas causados pela falta de vagas na instituição-receptora e dificuldades na hora de entrar no país-alvo.

As parcerias são muito relevantes para a prática de internacionalização das IES, a falta de parcerias pode levar a outra barreira, o excesso de burocracia. Assim, os procedimentos convencionais como a documentação e certificados tanto, institucionais quanto físicas, podem apresentar obstáculos. Além disso, o reconhecimento da própria pesquisa pode enfrentar processos burocráticos para o reconhecimento e validação entre os países envolvidos. A realidade brasileira, ainda que apresente uma boa participação na internacionalização do Ensino Superior entre países, os impedimentos burocráticos relativos ao reconhecimento dos estudos feitos em outro país, ainda, podem apresentar alguns problemas (Gonçalves e Riche, 2012).

Nesse sentido, de modo a minimizar esses obstáculos tidos como burocracia, como fatores impulsionadores, apresenta-se a questão das parcerias vistas como oportunidades para novas fusões e alinhamento de currículo. Além dos vínculos ou sinergias, as questões econômicas também se configuram como motivações para a internacionalização, podem ser vistas como: competitividade econômica, segurança nacional, promoção da paz e das boas relações entre nações, autodesenvolvimento e redução financeira devido ao aumento do empreendedorismo acadêmico (Veiga, 2012). Outros aspectos motivadores incluem a mobilidade e intercâmbio de alunos e professores para a colaboração no ensino e investigação. Nesse sentido aparecem ainda: Standards acadêmicos e qualidade, visão mercadológica de empregabilidade e projetos de investigação (Huang e Turner, 2018).

A internacionalização também permite a diversificação de fontes de rendimento e aprimoramento cultural linguístico. Algumas universidades, como a de Buenos Aires, a Nacional de Córdoba e a Nacional do Litoral, oferecem cursos de espanhol e de cultura latino-americana e argentina para estrangeiros, recebendo estudantes de diferentes países em seu campus. Outras oferecem cursos presenciais de pós-graduação direcionada ao público externo. Além de diversificar o corpo docente, essas estratégias têm o benefício adicional de gerar recursos para a instituição, uma vez que a maioria dos cursos é pago (Cordeiro e Watanabi, 2012). Assim, quando promovidos adequadamente os benefícios da internacionalização das IES, as vinculações e a oferta de benefícios dados pelas Instituições de ensino que oferecem esses programas, os alunos passam a ver a experiência de internacionalizar de maneira satisfatória, principalmente pelo valor da empregabilidade vista como ganho futuro. Nesse sentido, os programas de estudos no exterior podem servir como ferramenta importante para aumentar a retenção e o recrutamento geral dos alunos (Curtis e Ledgerwood, 2018).

Entre essas medidas que estabelecem as parcerias, poderiam configurar ainda o incentivo à indexação de revistas brasileiras na base ISI ou outras bases representativas a buscar a colaboração da Comissão Brasileira de Bibliotecas Universitárias, Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia – IBICT, entre outros. Segundo Fiorin (2007), é importante o estabelecimento de incentivo como essas parcerias, pois, nesse sentido, para que todas as áreas possam ter o seu Brazilian Journal em formato eletrônico, que poderia aparecer em duas versões de língua entre os países que internacionalizam: em inglês e em português, por exemplo. Ainda nesse sentido, segundo o autor, o estabelecimento de parcerias entre editoras universitárias do Brasil e do exterior para a publicação de livros e apoio financeiro a elas são oportunidades de negócios internacionais.

Segundo o MEC (2014), diante do desafio promovido pelas demandas do cenário da internacionalização como medida impulsionadora, principalmente em universidades federais, a SESu promoveu em setembro de 2013 o Seminário sobre Internacionalização da Educação Superior, com participação de onze universidades federais, a partir do qual foram elaborados cinco eixos estratégicos de atuação para a internacionalização, propostos para discussão no âmbito da SESu (Secretaria de Ensino Superior) e da Andifes (Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior). Nesse projeto se priorizou as práticas de internacionalização ligadas à estrutura, capacitação, línguas, mobilidade e aproveitamento curricular. Segundo o documento, atualmente a SESu possui quatro iniciativas de internacionalização i) o Programa de Estudantes Convênio-Graduação, que promove o intercâmbio estudantil, com foco na recepção de estudantes; ii) o Programa Idiomas sem Fronteiras, que prepara membros da comunidade acadêmica para estudarem no exterior, por meio do ensino de línguas; iii) a promoção da educação superior que condensa iniciativas de intercâmbio de conhecimentos regionais e, iv) as universidades federais com vocação internacional.

Nesse sentido, o de estabelecer boas parcerias, os contratos e estímulos sócioeconômicos podem contribuir para o desenvolvimento dentro do quadro de internacionalização. Segundo Veiga (2012), as parcerias e programas, por meio do aumento da receita internacional de ensino e de investimento em pesquisa, a internacionalização oferece às instituições de ensino superior a possibilidade de movimentação econômica formadora de recursos. Para o autor, os governos tendem a dar às instituições uma autonomia considerável e procuram assegurar a reputação do seu setor de ensino superior e proteger os alunos estrangeiros como medida estratégica. Essa abordagem resulta num crescimento significativo de alunos e num forte envolvimento no ensino internacional através do programa de geração de receitas e mobilidade da instituição.

Tais programas de bolsas de estudo estimulam as instituições de ensino superior, assim como programas de formação acadêmica para trabalharem para empreendimentos, geralmente sob uma regulamentação do governo que assegura a compatibilidade com a construção da nação e da economia do país. Consideram como motivos da internacionalização o reforço da reputação da

instituição, os resultados da aprendizagem dos alunos, as receitas e os mercados, investigação e bolsas de estudo, serviço, compromisso e a construção de pontes globais. Agrupam assim as motivações para a internacionalização em quatro categorias: social/cultural, política, econômica e acadêmica. Estas constituem um conjunto de motivos multi-nivelados que evoluem ao longo do tempo em resposta a mudanças nas necessidades e tendências internacionais (Veiga, 2012; Blasco e Tackney, 2013).

Segundo Lima e Contel (2011), sobre a análise do cenário de internacionalização da educação superior a partir de dados e documentos, há um crescente número de pessoas e de países que estão envolvidos com a internacionalização. Os autores buscam destacar, principalmente, o papel ativo ou passivo que os diferentes países desempenham na nova geopolítica do conhecimento, mostrando os benefícios, as perdas e os riscos a ela associados. Nesse sentido, podemos destacar alguns elementos como facilitadores para a internacionalização no Brasil. Segundo os autores, do ano 2000 em diante os programas de cooperação internacional avançaram significativamente, com ênfase na formação de grupos de pesquisa, concessão de bolsas de estudos para realizar doutorado no exterior em áreas consideradas estratégicas e inovadoras.

Para Morosini (2011), a internacionalização nas IES ocorre de maneira circunstancial, mesmo quando os quadros apontam para a prática crescente da internacionalização na pesquisa e na pós-graduação de um país. Essas práticas demonstram ainda basicamente dois modelos: o chamado pela autora de modelo de cooperação internacional: CIT, fundamentado na competitividade e na ocupação de espaço no mercado globalizado, e no modelo de Cooperação Internacional Horizontal – CIH, fundamentado na consciência internacional e no fortalecimento da capacidade científica entre instituições. Se, por um lado, temos um programa de cooperação acadêmica, ida e vinda de professores e estudantes para a realização de disciplinas, a criação de universidades públicas federais e a comercialização de serviços educacionais, por outro lado temos a dependência de motivadores acadêmicos e mercadológicos como a inserção internacional dos programas de pós-graduação *strictu sensu* e do aceite de novos modelos que visam promover o diferencial competitivo de instituições e cursos.

De acordo com Lesjak (2017), o ensino e pesquisa nas instituições de ensino superior acontecem na conjuntura de alguns fatores, principalmente naqueles que envolvem programas de colaboração com instituições estrangeiras, e, assim, na mobilidade de professores, pesquisadores e estudantes estrangeiros. O estudo feito entre estudantes, professores, pesquisadores e outros funcionários demonstrou que a aprendizagem também se dá pelo treinamento entre pares e pelo ensino e condução de pesquisas na dinâmica da visita estrangeira. Com o objetivo de se manter ou de alcançar uma boa qualidade das práticas de internacionalização e atratividade internacional das instituições de ensino superior, os programas de estudo devem ser realizados em línguas estrangeiras para que o potencial de internacionalizar se efetive. Apesar dos possíveis impedimentos locais, por

vezes de ordem cultural ou burocrática, para Lesjak (2017) a internacionalização seguramente traz benefícios, como a promoção e o fortalecimento das instituições de educação, por meio da consolidação dos programas de pós-graduação *strictu sensu*, ou seja, mestrado e doutorado, além disso, a internacionalização contribui para a melhoria da formação científica de professores e pesquisadores, e ainda fortalecem os projetos que produzem ciência, formação de professores em línguas estrangeiras e tecnologia, capazes de incrementar as expertises demandadas pelo desenvolvimento econômico dos países envolvidos.

A partir da pesquisa da teoria de Uppsala, do contexto da internacionalização do ensino superior e dos estudos feitos sobre a internacionalização do Ensino Superior, considerando os viabilizadores, os obstáculos e os impulsionadores, o embasamento teórico se constituiu e alguns elementos emergem desse processo. No quadro 1, constam as oito etapas, segundo Johanson e Vahlne (1977), precursores dos estudos que posteriormente resultaram na teoria de Uppsala, e o paralelo dessas categorias encontradas na revisão da literatura sobre a internacionalização das IES.



## Quadro 1

*Estratégias de internacionalização de Uppsala convergentes às estratégias de internacionalização das IES*

UPPSALA	INTERNACIONALIZAÇÃO DAS IES
1. Análise de mercado e distancia psíquica	Planejamento estratégico para internacionalizar (Altbach e Knight 2007).
2. Exportação direta exploratória	Ações de internacionalização das IES mais amplas e subjetivas há pelo menos duas preocupações principais neste sentido: as ações de aprendizagens agindo como atenuante das experiências negativas de adaptação transcultural, e, na imersão cultural e linguística. Ações de acolhimento como moradia aprendizagem da língua e da cultura podem potencializar o aprendizado para o estudante internacional (Callaghan e Collins, 2018).
3. As empresas investem em um mercado externo em um ritmo crescente	O ensino e pesquisa nas instituições de ensino superior acontecem na conjuntura de fatores que envolvem programas de colaboração com instituições estrangeiras, e assim, na mobilidade de professores, pesquisadores e estudantes estrangeiros (Lesjak, 2017; Foster e Carver, 2018).
4. Escritório de vendas	Programas do governo e de bolsas (Bertazzo, 2012, P. 283; Cordeiro; Watanabi, 2012, P. 20-21; Gonçalves; Riche, 2012, P. 45; Lima e Contel, 2011).
5. Investimento no exterior	A reputação/imagem da instituição: os resultados da aprendizagem dos alunos, as receitas, os mercados, bolsas de estudo, serviço e compromisso e a construção de uma ponte global, imagem nacional (Veiga, 2012, P. 17; Mariutti, 2017).
6. Conhecimento - se o risco percebido de investir no exterior for menor que o risco percebido de não investir no exterior	Se por um lado temos um programa de cooperação acadêmica, ida e vinda de professores e estudantes para a realização de disciplinas, a criação de universidades públicas federais e a comercialização de serviços educacionais, por outro lado temos, a dependência de motivadores acadêmicos e mercadológicos como a inserção internacional dos programas de pós-graduação <i>strictu sensu</i> e do aceite de novos modelos que visam promover o diferencial competitivo de instituições e cursos (Morosini, 2011).
7. A acumulação gradual de conhecimento refletida no comportamento do investimento estrangeiro	Estratégia de investimento com vínculos entre países, a proximidade de objetivos favorece a pesquisa (Altbach e Knight, 2007).
8. Instalação de <i>greenfield</i> (produção no novo mercado)	Standards acadêmicos, abertura de IES no exterior, qualidade, visão mercadológica de empregabilidade (Huang e Turner, 2018).

**Fonte:** Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa (2020).

Nos processos descritos acima, bem como a análise teórica supracitada, temos elementos que se apresentam como: impulsionadores, obstáculos e viabilizadores para a internacionalização das IES:

## Quadro 2

*Os impulsionadores, obstáculos e viabilizadores para a internacionalização das IES*

IMPULSIONADORES	OBSTÁCULOS	VIABILIZADORES
Bolsas de estudos e vagas. (Alves, 1998, p. 06); Parcerias com universidades e aquisição da língua estrangeira: (El Debs; Hugueney 2011, p. 63).	Aspectos culturais, barreiras linguísticas e tradução. (Fiorin, 2007, P. 272; Veiga, 2012, P. 21; Pudelko e Tenzer, 2019).	Parcerias (Fiorin, 2007, P. 277; Cordeiro; Watanabi, 2012, P. 20-21; Gonçalves; Riche, 2012, P. 47; Lima; Contel, 2007; Rossato, 1998). Programas E Parcerias ( Souza, 2008; Maranhão; Lima, 2009).
Aperfeiçoamento profissional e inserção global. (Fiorin, 2007, P. 263; Gonçalves e Riche, 2012; P. 46; Bertazzo, 2012).	Barreiras da língua: profissionais capacitados e fluentes (Veiga, 2012, P. 24); (Fiorin, 2007, P. 272-273; El Debs; Hugueney, 2011, p. 69).	Contratos e estímulos - Sócio econômicos - contribuem para a consolidação da internacionalização (Alves, 1998, P. 2; 5; Blasco e Tackney, 2013). Acreditação (Souza, 2008).
Parcerias: disponibilidade interna de fundos adicionais, equipe qualificada (Veiga, 2012, P. 24); (Bertazzo, 2012, P. 281; Cordeiro; Watanabi, 2012, P. 19; Gonçalves; Riche, 2012, p. 46).	Capacitação e fluência para a língua nos países envolvidos (El Debs; Hugueney, 2011, p. 69); Internacionalização passiva (Capes, 2018; Lima; Maranhão, 2009).	Lucratividade: a possibilidade de gerar recursos torna-se um dos grandes facilitadores deste processo (Veiga, 2012).
Vínculos entre países: Atuam como motivadores, além disto, a proximidade de objetivos favorece a pesquisa (Altbach; Knight, 2007).	Burocracia para o reconhecimento dos estudos feitos em outros países (Gonçalves; Riche, 2012, p. 46).	A reputação da instituição: os resultados da aprendizagem dos alunos, as receitas, os mercados, bolsas de estudo, serviço e compromisso e a construção de uma ponte global (Veiga, 2012, p. 17). Standart acadêmicos (Huang; Turner, 2018).
Competitividade econômica, de rendimento (Veiga, 2012, p.15).		Programas do governo e de bolsas. (Bertazzo, 2012, P. 283; Cordeiro; Watanabi, 2012, P. 20-21; Gonçalves; Riche, 2012, P. 45; El Debs; Hugueney, 2011, P. 61; 74; El Debs; Hugueney 2011, P. 74; Lima; Contel, 2011, P. 160); Programa Print (Capes, 2019; Curtis; Ledgerwood, 2018).
Estratégia profissional: para aumentar a produtividade e o impacto das universidades (Bertazzo, 2012, p. 285).		Intercâmbio de Estudantes e de Pesquisadores/ Docentes (EL Debs; Hugueney, 2012, p. 66); Mobilidade acadêmica (Morosisni; Dalla Corte, 2018, P. 99); P.R.I.D. (Romani-Dias, 2018).
Aprimorar a língua estrangeira e integração social (Callaghan e Collins, 2018). Motivação Profissional/Globalização. (Pena, 2019; Chang e Fung; Yau, 2018; Gonçalves; Riche, 2012, P. 46; Verger; Noveli; Altinyelken, 2018).		Programa de certificação internacional (Outhwaite, 2018). Redes De Relacionamento (Borges e Amal, 2016). Mobilidade De Professores, Pesquisadores E Pesquisadores (Lesjak, 2017)

**Fonte:** Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa (2020).

A partir do estudo que resultou no quadro teórico de referência, tornou-se possível partir para as próximas etapas da pesquisa, conforme será descrito no capítulo de metodologia, seguida da análise preliminar do que foi identificado de forma exploratória.

#### 4. Metodologia

Com base nos preceitos de ordem da pesquisa qualitativa, a partir do estudo da teoria de Uppsala e dos estudos feitos sobre a internacionalização do Ensino Superior, considerando os viabilizadores, os obstáculos e os impulsionadores, realizou-se ainda, entrevistas em profundidade que foram gravadas, transcritas e analisadas (Corbin e Strauss 1990). A pesquisa se deu com base qualitativa, no procedimento de estudo de caso e ainda, posteriormente, com a análise de conteúdo para o tratamento das informações coletadas nas entrevistas (Creswell, 2003; Corbin e Strauss, 1990; Bardin, 1977).

Segundo Creswell (2003), a pesquisa qualitativa permite uso de base teórica para fundamentar a coleta, a categorização e análise de dados que emergem da pesquisa da literatura, de entrevistas ou do conjunto pesquisado. Para Bardin (1977), também sobre a pesquisa qualitativa, a análise de conteúdo é entendida, principalmente pelo olhar crítico, em relação ao conteúdo apresentado e, assim, por meio da pesquisa da literatura, é possível encontrar categorias como as descritas no quadro acima.

O principal ponto que o estudo de caso de base qualitativa pode promover, durante o processo de análise de informações coletadas, são os chamados insights provenientes do estudo de dados coletados (Eisenhardt, 1989), aqui caracterizados com o objetivo de entender quais são os impulsionadores, obstáculos e viabilizadores para a Internacionalização do Ensino Superior. A proposta da análise das entrevistas se seguiu conforme o roteiro de análise que permite a coleta de informações que podem emergir por meio de levantamento de campo (Kerlinger; Lee, 2000; Miles e Huberman, 2002). Essa complexidade elementos de pesquisa no ato da análise das entrevistas é crucial para promover os chamados insights, como referidos anteriormente, que passam a emergir na fala dos entrevistados, de maneira a enriquecer o quadro de análise (Miles e Huberman, 2002).

De maneira não sistemática, com o intuito de explorar dados sobre o tema pesquisado, foram realizadas reuniões com pessoas envolvidas no processo de internacionalização das IES. Essa primeira fase exploratória não contou com nenhuma ferramenta de pesquisa especificamente, pois se considerou uma análise preliminar de informações espontâneas – adicionalmente, o tópico deste trabalho foi apresentado e discutido em congresso científico destinado a profissionais da área da educação, fato este que também contribuiu para trazer, ainda de forma indutiva, insights relevantes para a compreensão do fenômeno investigado.

Baseado na análise exploratória, segundo a técnica de *Grounded Theory*, com o intuito de, preliminarmente, entender o fenômeno de Internacionalização das IES, foram realizadas quatro

entrevistas presencialmente e duas por Skype, em 2019. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas posteriormente para auxiliar a primeira fase exploratória da análise, tal ação foi consentida pelos entrevistados.

As entrevistas foram estabelecidas em um roteiro semiestruturado, baseadas na teoria de Uppsala, além disso, o roteiro teve sua construção baseada nos artigos pesquisados sobre a internacionalização das IES. Os entrevistados atendem ao perfil de pessoas que estão diretamente ligadas às práticas de internacionalização, por atuarem profissionalmente nas áreas de coordenação, direção e de administração das práticas de internacionalização das Instituições de Ensino Superior.

### Quadro 3

#### Roteiro de entrevista

O MODELO DE UPPSALA (JOHANSON; VAHLNE, 1977).	INTERNACIONALIZAÇÃO DAS IES	ROTEIRO DE ENTREVISTA (BARDIN, 1977)
Análise de mercado e distância psíquica	Planejamento estratégico para internacionalizar (ALTBACH; KNIGHT 2007).	Qual sua trajetória profissional até começar a trabalhar com internacionalização das IES? Leitura geral do material coletado (BARDIN, 1977).
Exportação direta exploratória	Ações de internacionalização das IES mais amplas e subjetivas: as ações de aprendizagens agindo como atenuante das experiências negativas de adaptação transcultural, e, na imersão cultural e linguística. Ações de acolhimento como moradia aprendizagem da língua e da cultura (CALLAGHAN; COLLINS, 2018).	Como são as práticas de internacionalização de sua IES? Como estas ações estão estruturadas no plano estratégico da IES em que atua? (Codificação para formulação de categorias de análise, utilizando o quadro referencial teórico e as indicações trazidas pela leitura (BARDIN, 1977).
As empresas investem em um mercado externo em um ritmo crescente.	O ensino e pesquisa nas instituições de ensino superior acontecem na conjuntura de fatores que envolvem programas de colaboração com instituições estrangeiras, e assim, na mobilidade de professores, pesquisadores e estudantes (LESJAK; 2017; FOSTER; CARVER, 2018).	Quais são as suas estratégias para contatar e para selecionar as IES nas quais quer internacionalizar? (Recorte do material, em unidades de registro (palavras, frases, parágrafos) comparáveis e com o mesmo conteúdo semântico) (BARDIN, 1977).
Escritório de vendas	Programas do governo e de bolsas. (BERTAZZO, 2012, p. 283; CORDEIRO; WATANABI, 2012, p. 20-21; GONÇALVES; RICHE, 2012, p. 45; LIMA; CONTEL, 2011).	Quais são as parcerias ou programas que a IES possui? (Estabelecimento de categorias que se diferenciam, tematicamente, nas unidades de registro. A formulação dessas categorias segue os princípios da exclusão mútua, da homogeneidade, da pertinência na mensagem transmitida, da fertilidade e da objetividade) (BARDIN, 1977).
Investimento no exterior	A reputação/imagem da instituição: os resultados da aprendizagem dos alunos, as receitas, os mercados, bolsas de estudo, serviço e compromisso e a construção de uma ponte global, imagem nacional. (VEIGA, 2012, p. 17); (MARIUTTI, 2017).	Como acontece o investimento nas ações de Internacionalização da IES em que atua profissionalmente?
Conhecimento: se o risco percebido de investir no exterior for menor que o risco percebido de não investir no exterior.	Se por um lado temos um programa de cooperação acadêmica, ida e vinda de professores e estudantes para a realização de disciplinas, a criação de universidades públicas federais e a comercialização de serviços educacionais, por outro lado temos, a dependência de motivadores acadêmicos e mercadológicos como a inserção internacional dos programas de pós-graduação strictu sensu e do aceite de novos modelos que visam promover o diferencial competitivo de instituições e cursos (MOROSINI, 2011).	Quais são os critérios de investimento e quais pontos são considerados no estabelecimento destes critérios? (Agrupamento das unidades de registro em categorias comuns; 7) agrupamento progressivo das categorias (iniciais → intermediárias → finais) (BARDIN, 1977).
A acumulação gradual de conhecimento refletida no comportamento do investimento estrangeiro.	Estratégia de investimento com vínculos entre países, a proximidade de objetivos favorece a pesquisa. (ALTBACH; KNIGHT, 2007).	A IES em que trabalha considera quais fatores para internacionalizar: proximidade geográfica? De currículo? De políticas? Proximidade cultural? (Inferência e interpretação, respaldadas no referencial teórico) (BARDIN, 1977).
Instalação de greenfield (produção no novo mercado).	Standards acadêmicos, abertura de IES no exterior, qualidade, visão mercadológica de empregabilidade (HUANG; TURNER, 2018).	No processo de Internacionalização da IES em que atua profissionalmente, quais são os principais impulsionadores, obstáculos e facilitadores? (Inferência e interpretação, respaldadas no referencial teórico) (BARDIN, 1977).

Fonte: Autores com base na literatura (2020).

Os selecionados para a entrevista passaram por experiências internacionais em nível de práticas em Instituições de Ensino Superior (IES) em mestrado e doutorado. São profissionais que já atuam como coordenadores de programas de mestrado e doutorado no Brasil e que revelam uma experiência com essas práticas de estudo e pesquisa no âmbito internacional, com isso, a coleta de informações torna-se mais profunda, pois o perfil está atrelado ao campo e objeto de análise (Creswell, 2003; Miles, 1994; Huberman, 2002).

## Quadro 1

### Perfil dos entrevistados

Nome dos entrevistados fase I	Instituição de Ensino Superior/ Nacionalidade	Cargo	Entrevistas Remoto/presencial	Tempo de entrevista
Luis	Privado SP - BRASIL	Diretor(a) acadêmico	Skype	60 min.
Dylan	Privado PR - BRASIL	Diretor(a) acadêmico	Presencial	50 min.
Kevin	Privado PR - BRASIL	Diretor(a) acadêmico	Skype	30 min.
Marie	Privado PR - BRASIL	Coordenador(a)	Presencial	80 min.
Paulo	Privado PR - BRASIL	Coordenador(a)	Presencial	80 min.
João	Privado PR - BRASIL	Coordenador (a)	Presencial	70 min.
Nome dos entrevistados fase II	Instituição de Ensino Superior/ Nacionalidade	Cargo	Entrevistas Remoto/presencial	Tempo de entrevista
Julia	Privado PR - BRASIL	Coordenador(a)	Presencial	32 min.
Luis	Privado SP - BRASIL	Diretor(a) acadêmico	Skype	40 min.
Paulo	Privado PR - BRASIL	Coordenador(a)	Presencial	30 min.
Kevin	Privado PR - BRASIL	Diretor(a) acadêmico	Skype	40 min.

**Fonte:** Autores com base nos dados da Pesquisa (2020).

Foram seis entrevistados presencialmente, e, quatro entrevistados por vídeo conferência (Diretores e Coordenadores de IES's). O tempo de duração de cada entrevista ocorreu de trinta a sessenta minutos. Essa ação ocorreu de maneira dialógica com tom de conversa para que a análise ocorresse de maneira mais eficaz (Morgan e Smircich, 1980).

A técnica de análise do conteúdo foi escolhida para análise das informações obtidas, o principal destaque se dá pela complexidade da análise das informações oriundas de uma entrevista que determinados softwares não contemplam o tratamento. Em um estudo feito sobre a análise de conteúdo, segundo Bardin (1977), os critérios para pautar a análise podem ser organizados em: a) a pré-análise, b) a exploração do material e c) o tratamento dos resultados.

Após essa sistematização das informações, alguns elementos, tanto da literatura como das entrevistas da primeira fase de ordem preliminar exploratória, apresentaram convergências, esses elementos foram organizados em categorias com os principais pontos encontrados no estudo sobre os

impulsionadores, obstáculos e viabilizadores que também foram explorados e percebidos no desenvolvimento da pesquisa.

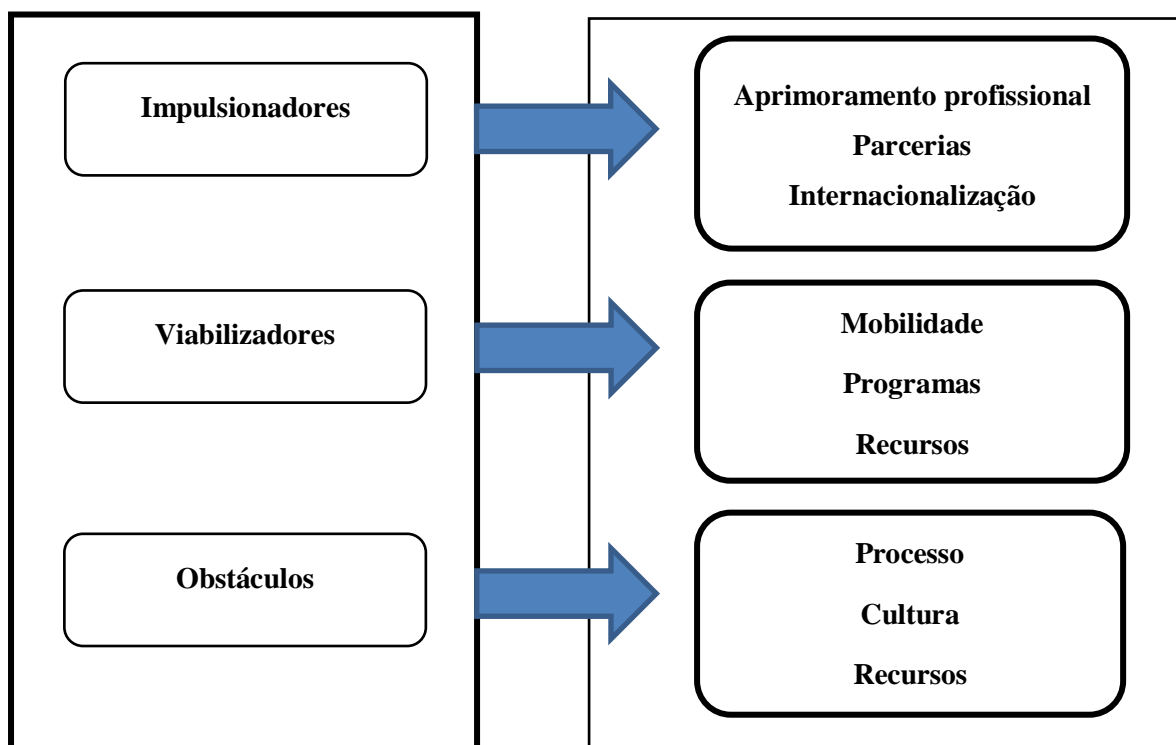
## 5 Resultados e discussão

Com o intuito de sintetizar os elementos que emergiram da pesquisa sobre a internacionalização do ensino superior conforme o modelo de internacionalização das organizações segundo Uppsala, a figura abaixo apresenta-se as principais características da internacionalização do ensino superior, os impulsionadores, os viabilizadores e os obstáculos, mediante as proposições da teoria de Uppsala e o estudo de casos resultante das entrevistas.

Sobre os principais elementos que envolvem os processos de internacionalização, tendo como base teórica a visão de Uppsala, por meio da análise dos artigos sobre a internacionalização do ensino superior aqui apresentados, bem como das informações coletadas por meio das entrevistas, pode-se dizer que os elementos entendidos nesse processo se agrupam em três principais tópicos ou no sentido macro da ação de internacionalização, são eles: obstáculos, impulsionadores e viabilizadores.

### Figura 1

*Categorias: os impulsionadores, viabilizadores e obstáculos para a internacionalização das IES*



**Fonte:** Elaborado pelos autores, com base nos dados da pesquisa (2020).

Conforme a categorização apresentada pela figura anterior, baseada na teoria de Uppsala, na literatura sobre a internacionalização das instituições de ensino superior e nas informações coletadas nas entrevistas, é possível perceber que a internacionalização das instituições de ensino superior pode estar pautada em três segmentos principais: i) impulsionadores – A internacionalização das IES ocorre pelos fatores que impulsionam, isto é, o aprimoramento profissional, as parcerias, e, o fato de internacionalizar. ii) Viabilizadores - A internacionalização das IES ocorre pelos fatores que atuam como viabilizadores, ou seja, que facilitam a internacionalização, os chamados mobilidade estudantil, os programas e os recursos. E, por último, iii) Obstáculos – Configuram-se como elementos que podem impedir que as ações da internacionalização das IES aconteçam, aqui denominados como fatores de processos, fatores culturais e recursos.

Como vimos, sobre o assunto: a Internacionalização do Ensino Superior, muitas são as categorizações para a construção do conceito, desse modo, pelas novas caracterizações, alguns novos formatos vão sendo consolidados, são eles, novos tipos de movimentações, políticas de caráter global para o setor, investimentos externos diretos de Universidades, são alguns exemplos dessa nova realidade (Contel e Lima, 2007).

Conforme vimos anteriormente, para Romani Dias (2018) a Internacionalização do Ensino Superior acontece em quatro dimensões denominadas pelo autor de P.R.I.D., siglas para: lugar, relacionamento, impacto e disseminação, em inglês: Place, Relationship, Impact and Dissemination. De acordo com suas pesquisas, a internacionalização acontece quando na categoria place o pesquisador leva o campo empírico de suas pesquisas para outros países. A dimensão relationship, quando um pesquisador acadêmico em tempo integral em suas atividades profissionais, ele/ela se relaciona em seu próprio país ou no exterior.

Na dimensão impact, o conhecimento produzido por ele na forma de artigos e livros (ou capítulos de livros) é amplamente adotado pela comunidade acadêmica e por diferentes públicos de outros países, como estudantes, gerentes, formuladores de políticas públicas ou outros membros da sociedade. E, por último, segundo o autor, na dimensão dissemination, os artigos e livros do pesquisador são de alguma maneira, disseminados para outros países, na forma de material digital ou impresso. Sobre essa questão, segundo Altbach e Knight (2007), a educação superior transfronteiras: áreas de crescimento são iniciativas internacionais de ensino superior que permitem essas práticas de internacionalização a chamada “geminção”.

Nesse aspecto, grande parte dos pesquisadores aqui analisados, como Veiga (2012) e Bertazzo (2012), afirmam que as parcerias dependem da disponibilidade de fundos internos, assim como de equipe qualificada e, principalmente, do alinhamento de interesses entre as instituições, resultando em bolsas e programas consolidados.

Temos os aspectos Motivadores que se apresentam, principalmente, em três grandes eixos, aprimoramento profissional, recursos econômicos e parcerias. Primeiramente, em relação ao aprimoramento profissional, os autores, Fiorin (2007), Gonçalves e Richie (2012), Cordeiro e Watanabi



(2012) e El Debs e Hugueney (2012) apresentam como principais fatores motivadores para a internacionalização, o aprimoramento profissional, no sentido de aperfeiçoamento da qualidade do desempenho acadêmico, além da qualidade da pesquisa pela proximidade de objetivos.

Para esses autores, esses motivadores como aprimoramento profissional abrangem a aprendizagem e aprimoramento da língua estrangeira e, dessa forma, a cultura e a pesquisa. Contudo, destaca-se a dificuldade do estabelecimento desses aprimoramentos profissionais devido à diferença cultural e de currículo entre as instituições, fazendo, portanto, necessário o alinhamento de acordo com órgãos reguladores como a AACSB, Association to Advance Collegiate Schools of Business, a principal associação certificadora de escolas de negócios no mundo. Sobre os recursos econômicos e parcerias, segundo Alves (1998) e El Debs e Hugueney (2012) atuam como motivadores quando estabelecem vínculos entre países, e, assim, possibilidade de negócios que podem envolver outros recursos, incluindo financeiros, e também desenvolvimento profissional e de pesquisa, os programas de desenvolvimento podem atuar nesse sentido, tornando as motivações ainda mais elevadas quando favorecida a sinergia entre os envolvidos.

Se, por um lado, temos a afirmação dos entrevistados de que um dos grandes desafios da internacionalização está na falta de recursos e na padronização de critérios que consolidem a internacionalização, por outro lado temos os principais aspectos facilitadores para a internacionalização, atuando na classificação de contratos, experiências, recursos e a imagem da instituição sendo categorizados, tanto para Fiorin (2007) quanto Cordeiro e Watanabi (2012), Gonçalves e Richie (2012), Alves (1998), Veiga (2012), Bertazzo (2012) e El Debs e Hugueney (2012), que afirmam ser de grande relevância as ações que visam às parcerias e contratos socioeconômicos entre os países, bem como os programas do governo e bolsas que favorecem o desenvolvimento e pesquisas, ações que permitem o intercâmbio de estudantes, pesquisadores e/ou docentes.

Para esses autores, os Facilitadores desse processo de internacionalização, entendem que a possibilidade de gerar lucro em alguns dos procedimentos envolvidos também pode ser um mecanismo de abertura para contratos e parcerias, sejam governamentais ou privados. Segundo os autores, os resultados das aprendizagens dos alunos ou pesquisadores, bem como as receitas e os mercados como pontes globais, favorece a imagem e a reputação das instituições e dos pesquisadores envolvidos.

A Internacionalização das Instituições de Ensino Superior entre países acontece, como vimos anteriormente, em considerar alguns elementos tidos como obstáculos, impulsionadores e viabilizadores, identificados nesse processo pelos aspectos culturais, isto é, língua, interação social por meio de contatos e acolhimento, pela idade dos estudantes ou profissionais pesquisadores, pelos recursos, sejam eles, equipe qualificada, bolsas e parcerias, intercâmbio e custos.

Além disso, os principais Motivadores desse processo incluem o aprimoramento profissional, os recursos econômicos e vínculos profissionais e culturais. Há ainda os fatores entendidos como facilitadores desse quadro, como vimos, a imagem profissional, os recursos, a experiência de

internacionalização e as parcerias que podem resultar em pontes globais e maior mobilidade da pesquisa científica.

## 6 Considerações finais

Entende-se que, no contexto da internacionalização, as instituições de ensino superior representam uma das principais esferas para as ações de internacionalização no campo do ensino e pesquisa, além de influenciarem ou permitirem uma movimentação cultural, social e econômica o que torna tal fenômeno como grande diferencial competitivo para a Instituição de Ensino Superior. A partir desse estudo, destacam-se, como obstáculos para internacionalização das IES a cultura e a língua; os recursos para todo o movimento de internacionalizar; e o processo, isto é, a burocracia, validação, reconhecimento nessas ações. Os impulsionadores para a internacionalização das IES foram identificados como aprimoramento profissional, parcerias e internacionalização por meio da pesquisa científica. As categorias como recursos, programas e mobilidade foram identificadas como viabilizadores para a internacionalização das IES. A categorização de dados permitiu o entendimento dos obstáculos, impulsionadores e viabilizadores nas ações de internacionalização do ensino superior nos moldes da teoria de Uppsala e contribuir com a pesquisa na área de internacionalização das IES.

A categorização de dados permitiu o entendimento dos obstáculos, impulsionadores e viabilizadores nas ações de internacionalização do ensino superior nos moldes da teoria de Uppsala e contribuir com a pesquisa na área de internacionalização das IES uma vez que identificados, estes elementos podem ser tratados e entendidos como meio estratégico de expansão da IES considerando assim, as etapas de internacionalização segundo Uppsala, isto é, expansão gradual, constante que, considera a distância psíquica, a acumulação crescente de conhecimento, envio de agentes e instalação de polos de negócio, até o empreendimento em si no país alvo.

Algumas fragilidades que o estudo apresentou ocorreram pela necessidade de ampliação da pesquisa com mais instituições de ensino superior com propostas de internacionalização distintas, ou ainda, com mais estudo de casos recortando o perfil considerando as instituições de ensino superior em estágios iniciais ou sem estratégia de internacionalização para que, desse modo, possam entender a teoria de Uppsala para internacionalizar. Outra fragilidade do estudo se deu pelo recorte em IES da classe das instituições de ensino privado.

Apesar destas questões, o estudo pode permitir outras pesquisas de aprofundamento sobre a internacionalização do ensino superior segundo Uppsala estabelecendo comparações, por exemplo, com a internacionalização das IES públicas e privadas, tendo em vista a sistematização das principais proposições da teoria identificadas nesta pesquisa, do levantamento de forma teórica e empírica, dos principais viabilizadores, obstáculos e impulsionadores que estão presentes no processo de internacionalização de instituições de ensino superior.

Sugere-se que novos estudos ampliem a base de IES para que as categorias encontradas busquem validação em escala. Dessa forma, novas implicações podem ser encontradas e mais IES podem melhorar o seu método de internacionalização de acordo com seus impulsionadores, viabilizadores e obstáculos. Apesar da limitação da amostra investigada, o estudo contribui para uma nova categorização importante para o avanço do conhecimento sobre internacionalização de Instituições de Ensino Superior. Deste modo, espera-se que gestores e pesquisadores do tema, considerem essa pesquisa para elaboração de novas estratégias de inserção internacional.

### Referências

- Altbach, P. J., & Knight, J. (2007). The internationalization of higher education: Motivations and realities. *Journal of Studies in International Education*, 11(3-4), 290-305. <https://doi.org/10.1177/1028315307303542>
- Alves, L. (1998). A internacionalização do ensino superior em Cabo Verde e sua importância no seu desenvolvimento. *Millenium*, 11. <https://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/798>
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bertazzo, J. (2012). A internacionalização do ensino superior como receita para o sucesso – a experiência do Reino Unido e sua relevância para o Brasil. *Mundo Afora*, 9, 276-285. [https://sistemas.mre.gov.br/kitweb/datafiles/Oslo/pt-br/file/09\\_Cultural/09-10-Mundo\\_Afora\\_09.pdf#page=277](https://sistemas.mre.gov.br/kitweb/datafiles/Oslo/pt-br/file/09_Cultural/09-10-Mundo_Afora_09.pdf#page=277)
- Blasco, M., & Tackney, C. (2013). “If it ain’t broke, don’t fix it”: Internationalisation and the erosion of the positive hidden curriculum in Danish higher education. *International Journal of Management in Education*, 7(4), 341-359. <https://doi.org/10.1504/IJMIE.2013.056640>
- Borges, G., & Amal, M. (2016). Internacionalização de cursos stricto sensu: Uma investigação sobre a distância psíquica e as práticas adotadas. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 9(2), 260-281. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319345782013>
- Callaghan D., & Collins, H. (2018). The role of Action Learning in supporting cross-cultural adaptation of international students. *Action Learning: Research and Practice*, 15(3), 267-275. <https://doi.org/10.1080/14767333.2018.1510633>
- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior [Capes] (2018). Internacionalização do Ensino Superior. <https://www.capes.gov.br/sala-de-imprensa/noticias/8621-internacionalizacao-do-ensino-superior-precisa-avancar-sugere-estudo-da-capes>
- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior [Capes] (2018). Programa Institucional de Internacionalização. <https://www.capes.gov.br/cooperacao-internacional/multinacional/programa-institucional-de-internacionalizacao-capes-print>
- Chan, K. C., Fung, H., & Yau, J. (2018). Advancing learning in international business related to a global mindset: An introduction. *Journal of Teaching in International Business*, 29(1), 1-3. <https://doi.org/10.1080/08975930.2018.1455878>
- Corbin, J., & Strauss, A. (1990). *Noções básicas de pesquisa qualitativa: Procedimentos da teoria fundamentada e técnicas*. Sage.

- Cordeiro, E., & Watanabe, Y. (2012). No caminho da internacionalização: Desafios e oportunidades do ensino superior na Argentina. *Mundo Afora*, 9, 18-27.  
[https://sistemas.mre.gov.br/kitweb/datafiles/Oslo/pt-br/file/09\\_Cultural/09-10-Mundo\\_Afora\\_09.pdf#page=19](https://sistemas.mre.gov.br/kitweb/datafiles/Oslo/pt-br/file/09_Cultural/09-10-Mundo_Afora_09.pdf#page=19)
- Curtis, T., & Ledgerwood, J. R. (2018). Students' motivations, perceived benefits and constraints towards study abroad and other international education opportunities. *Journal of International Education in Business*, 11(1), 63-78. <https://doi.org/10.1108/JIEB-01-2017-0002>
- Creswell, J. (2010) *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3a ed.). Artmed.
- El Debs, C. & Huguency, C. (2012). A internacionalização do ensino superior na China: entre a massificação e a excelência. *Mundo Afora*, 9, 60-76.  
[https://sistemas.mre.gov.br/kitweb/datafiles/Oslo/pt-br/file/09\\_Cultural/09-10-Mundo\\_Afora\\_09.pdf#page=61](https://sistemas.mre.gov.br/kitweb/datafiles/Oslo/pt-br/file/09_Cultural/09-10-Mundo_Afora_09.pdf#page=61)
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4). <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Fiorin, J. L. (2007). Internacionalização da produção científica: A publicação de trabalhos de Ciências Humanas e Sociais em periódicos internacionais. *Revista Brasileira de Pós-Graduação*, 4(8), 263-281. <https://doi.org/10.21713/2358-2332.2007.v4.133>
- Foster, M., & Carver, M. (2018). Explicit and implicit internationalisation: Exploring perspectives on internationalisation in a business school with a revised internationalisation of the curriculum toolkit. *The International Journal of Management Education*, 16(2), 143-153.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijme.2018.02.002>
- Gonçalves, J. C. Z., & Riche, F. E. (2012) A Áustria e a internacionalização do ensino superior. *Mundo Afora: Políticas de Internacionalização de Universidades*, n. 9, p. 45-48. Ministério das Relações Exteriores. <https://pt.slideshare.net/lsathler/politicas-de-internacionalizao-de-universidades-ministrio-das-relaes-exteriores>
- Huang, R., & Turner, R. (2018). International experience, universities support and graduate employability—perceptions of Chinese international students studying in UK universities. *Journal of Education and Work*, 31(2), 175-189.  
<https://doi.org/10.1080/13639080.2018.1436751>
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2000). *Foundations of Behavioral Research* (4th ed.). Holt.
- Kovacs, E. P., Moraes, W. F. A., & Oliveira, B. R. B. (2007). Redefinindo conceitos: Um ensaio teórico sobre os conceitos-chave das teorias de internacionalização. *REGE Revista de Gestão*, 14(1), 17-29. <https://doi.org/10.5700/issn.2177-8736.rege.2007.36579>
- Lesjak, D., & Anussornnitisarn, P. (2017). Internationalisation - professors' mobility and teaching in foreign languages in Slovenian higher education. *International Journal of Innovation and Learning*, 22(3), 340-352. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2017.086734>
- Lima, M. C., & Contel, F. B. (2007). Aspectos da internacionalização do ensino superior: origem e destino dos estudantes estrangeiros no mundo atual. *INTERNEXT – Revista Eletrônica de*

- Negócios Internacionais da ESPM*, 2(2), 167-193. <https://doi.org/10.18568/1980-4865.22167-193>
- Lima, M. C., & Contel, F. B. (2011). *Internacionalização da educação superior: Nações ativas, nações passivas e a geopolítica do conhecimento*. Alameda.
- Maranhão, C. M. S. A., & Lima, M. C. (2009). O sistema de educação superior mundial: entre a internacionalização ativa e passiva. *Avaliação*, 14(3), 583-610. <http://www.scielo.br/pdf/aval/v14n3/a04v14n3>
- Mariutti, F. G. (2015). Reflexão sobre a missão desafiadora do constructo marca-país na área de negócios internacionais. *Internext*, 10(3), 58-70. <https://doi.org/10.18568/1980-4865.10358-70>
- Mariutti, F. G., Tench, R., Giraldo, J. M. E., & Montanari, M. G. (2017). ‘If I huff and I puff’. Foundations for building Brazil’s image: Evidence from an international systematic review (2001 to 2015). *Internext*, 12(2), 58-73. <https://doi.org/10.18568/1980-4865.12258-73>
- Ministério da Educação[MEC] (2014). *A democratização e expansão da educação superior no país 2003–2014*. [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=16762-balanco-social-sesu-2003-2014&Itemid=3019](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=16762-balanco-social-sesu-2003-2014&Itemid=3019)
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994) *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (2002). *The Qualitative Researcher’s Companion*. Sage.
- Morgan, G., & Smircich, L. (1980). The case for qualitative research. *Academy of Management Review*, 5(4), 491-500. <https://doi.org/10.5465/amr.1980.4288947>
- Morosini, M. C. (2011). Internacionalização na produção de conhecimento em IES brasileiras: Cooperação internacional tradicional e cooperação internacional horizontal. *Educação em Revista*, 27(1), 93-112. <https://doi.org/10.1590/S0102-46982011000100005>
- Morosini, M. C.; Dalla Corte, M. G. (2018). Teses e realidades no contexto da internacionalização da educação superior no Brasil. *Revista Educação em Questão*, 56(47), 97-120. <https://doi.org/10.21680/1981-1802.2018v56n47ID14000>
- Outhwaite, D. (2018). Identifying the research process to analyse the adoption of the International Baccalaureate’s Diploma Programme in England. *Management in Education*, 32(1), 13-18. <https://doi.org/10.1177/0892020617748142>
- Pena, R. A. (2019). *Primeira fase da Globalização*. <https://brasilecola.uol.com.br/geografia/primeira-globa.htm>
- Pudelko, M., & Tenzer, H. (2019). Boundaryless careers or career boundaries? The impact of language barriers on academic careers in international business schools. *Academy of Management Learning & Education*, 18(2), 213-240. <https://doi.org/10.5465/amle.2017.0236>
- Romani-Dias, M. (2018). *Internationalization in higher education: The fundamental role of faculty* (PhD dissertation). Fundação Getúlio Vargas/EAESP, São Paulo. <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/25711/Thesis%20-%20Romani-Dias%20%282018%29%20-%20Final%20Version.pdf>
- Rossato, R. (1998). *Universidade: nove séculos de história*. EDIUPF.

- Santos, F. M. (2012). Análise de conteúdo: A visão de Laurence Bardin. *Revista Eletrônica de Educação*, 6(1), 383-387. <http://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/291>
- Souza, E. P. (2008). *Mapeando os caminhos da internacionalização de instituições de ensino superior no Brasil* (Dissertação de Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo. [https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-16012009-122855/publico/EPinheiro\\_dissert\\_2008.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-16012009-122855/publico/EPinheiro_dissert_2008.pdf)
- Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2013). The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise—from internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, 30(3), 189-210. <https://doi.org/10.1108/02651331311321963>
- Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1087-1102. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0107-7>
- Veiga, R. (2012). *Internacionalização das instituições de ensino superior em Portugal: Proposta de metodologia para a construção de indicador do grau de internacionalização* (Tese de Doutorado). Instituto Politécnico de Leiria, Portugal. <https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/544/1/MNI%20Rita%20Veiga.pdf>
- Verger, A., Novelli, M., & Altinyelken, H. K. (2018). Global education policy and international development: A revisited introduction. In A. Verger, M. Novelli, & H. K. Altinyelken (Eds.). *Global education policy and international development - New agendas, issues and policies* (2nd ed.). Bloomsbury Publishing.