

INTERNACIONALIZAÇÃO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

INTERNATIONALIZATION AND MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION

INTERNACIONALIZACIÓN Y GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Henderson Carvalho Torres¹ 0000-0002-1422-5070

Augusto Cesar Rios Leiro² 0000-0002-6075-5187

¹ Universidade do Estado da Bahia – Teixeira de Freitas, BA, Brasil; hctorres@uneb.br

² Universidade do Estado da Bahia e Universidade Federal da Bahia– Salvador, BA, Brasil; aleiro@uneb.br

Resumo

Trata-se de um estudo de natureza qualitativa, do tipo exploratório, que entrecruza internacionalização e gestão e analisa detalhadamente os efeitos da internacionalização na gestão dos cursos de graduação e pós-graduação, além dos resultados sobre os aspectos científicos e culturais do ensino superior. O ensaio objetiva analisar as características das ações sociais desenvolvidas no contexto da internacionalização e no processo de gestão universitária. Nesse sentido, discute-se o papel da universidade em sua relação com o processo de internacionalização, abordando conceitos, definições e contextualizações, juntamente com aspectos culturais, mobilidade acadêmica internacional, cooperação científica internacional, internacionalização interna e os impactos inerentes ao processo de internacionalização na ambiência da educação. O texto em foco discute, o fazer da política de internacionalização na pós-graduação. Elege-se a pesquisa bibliográfica e documental como procedimentos metodológicos e apresenta-se, como sínteses, a relevância da experiência compartilhada e solidária entre diferentes instituições superiores estrangeiras, com vistas a qualificar a internacionalização da educação e a interculturalidade crítica como dimensões fundamentais do processo de cooperação institucional, bem como, a necessidade de se aprofundar o debate acerca da gestão na ambiência da educação superior.

Palavras-chave: educação superior; gestão da educação; internacionalização da educação.

Abstract

This is a qualitative exploratory study that intersects internationalization and management and analyzes in detail the effects of internationalization on the management of undergraduate and graduate courses, in addition to the results on the scientific and cultural aspects of higher education. The essay aims to analyze the characteristics of the social actions developed in the context of internationalization and in the process of university management. In this sense, the role of the university in its relationship with the internationalization process is discussed, addressing concepts, definitions and contextualizations, along with cultural aspects, international academic mobility, international scientific cooperation, internal internationalization and the impacts inherent to the internationalization process in the education environment. The text in focus discusses, the making of internationalization policy in graduate studies. The text elects bibliographic and documentary research as methodological procedures

and presents, as syntheses, the relevance of the shared and solidary experience between different foreign higher institutions with a view to qualifying the internationalization of education and critical interculturality as fundamental dimensions of the institutional cooperation process, as well as the need to deepen the debate about management in the environment of higher education.

Keywords: higher education; management of education; internationalization of education.

Resumen

Se trata de un estudio cualitativo, exploratorio, que cruza la internacionalización y la gestión y analiza en detalle los efectos de la internacionalización en la gestión de los cursos de pregrado y posgrado, además de los resultados en los aspectos científicos y culturales de la educación superior. El ensayo tiene como objetivo analizar las características de las acciones sociales desarrolladas en el contexto de la internacionalización y en el proceso de gestión universitaria. En este sentido, se discute el papel de la universidad en su relación con el proceso de internacionalización, abordando conceptos, definiciones y contextualizaciones, junto con aspectos culturales, movilidad académica internacional, cooperación científica internacional, internacionalización interna y los impactos inherentes al proceso de internacionalización en el entorno educativo. El texto en cuestión discute, la formulación de políticas de internacionalización en los estudios de posgrado. Se eligen como procedimientos metodológicos la investigación bibliográfica y documental y se presenta como síntesis la relevancia de la experiencia compartida y solidaria entre diferentes instituciones superiores extranjeras con el fin de calificar la internacionalización de la educación y la interculturalidad crítica como dimensiones fundamentales del proceso de cooperación institucional, así como la necesidad de profundizar el debate sobre la gestión en el entorno de la educación superior.

Palabras clave: enseñanza superior; gestión de la educación; internacionalización de la educación.

Introdução em contexto

Verificamos, nas últimas duas décadas, que a dimensão internacional da educação superior tem se tornado mais relevante, porém, mais complexa. Nesse período, um momento importante no processo histórico de consolidação da internacionalização da educação foi o encontro de ministros da Educação dos países-membro da União Europeia ocorrido em 1999. Ocasão essa em que foi assinada a Declaração de Bolonha, com a intenção de alcançar melhor convergência entre seus distintos sistemas universitários e, conseqüentemente, ampliar qualidade e competitividade global.

O Brasil, nesse contexto, tem buscado fomentar a integração com os demais países da América Latina com o propósito de se colocar como liderança regional. No cenário interno, o tópico “internacionalização” é uma das 13 dimensões importantes para a gestão universitária, incluindo graduação, pós-graduação, extensão, educação a distância, pesquisa e inovação, gestão e organização, assistência estudantil, responsabilidade social e ações afirmativas,

planejamento e avaliação institucional, gestão de pessoas, infraestrutura e comunicação e cultura.

De acordo com Cerdeira, Castro e Lauxen (2024), o processo de internacionalização impulsionou uma enorme e complexa reforma universitária nos países signatários do acordo de Bolonha. Isso se deu por meio da adoção de diversos princípios e critérios, similares em suas respectivas estruturas curriculares, além dos processos de avaliação e acreditação institucional. Dentre os principais aspectos motivadores, está o estabelecimento dos processos de mobilidade docente e discente, que se configurou como estratégia essencial para o avanço da educação superior na Europa.

A internacionalização na educação superior é exigida, no Brasil, pelo art. 43 da Lei nº 9394/1996, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN). No inciso VI desse artigo, destaca-se a importância de estimular o conhecimento dos problemas atuais, nacionais e regionais, prestar serviços à comunidade e estabelecer uma relação de reciprocidade (Brasil, 1996). Conhecimento esse que deve integrar projetos acadêmicos, com a finalidade de promover parcerias entre universidades e instituições estrangeiras.

O processo de internacionalização da educação superior, como se observa, é complexo. Desse modo, frente aos desafios enfrentados pelas instituições de ensino superior, especialmente as universidades públicas, este estudo tem como objetivo analisar as características das ações sociais desenvolvidas no contexto da internacionalização e no processo de gestão universitária. Para alcançar esse objetivo, realizamos uma pesquisa exploratória, para a qual adotamos como referencial os aspectos teóricos pertinentes ao processo de internacionalização da educação superior. O propósito desta pesquisa foi o de compreender, no campo teórico, a gestão universitária, focando nas características desse processo na instituição.

Gestão da educação superior

A universidade desempenha um papel importante na transformação da sociedade em termos educacionais, sociais, políticos e econômicos. Baseadas nos pilares da pesquisa, do ensino e da extensão, as instituições universitárias buscam gerar novos conhecimentos, qualificando a formação de seus estudantes e interagindo com as comunidades.

Torres e Pimenta (2023) ressaltam que as universidades possuem relevante papel como agentes de transformação da sociedade, nos âmbitos educacionais, sociais, econômicos e políticos. Com base em sua composição basilar, que se alicerça a pesquisa, no ensino e na

extensão, a universidade tem por missão gerar novos conhecimentos, qualificando a formação de discentes e interagindo diretamente com a sociedade.

A gestão acadêmica em uma universidade inclui a gestão dos cursos de graduação e de pós-graduação. Para os fins desta pesquisa, adotamos a definição estabelecida pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Brasil, 2015), que considera o Colegiado de Curso como instância administrativa e acadêmica. Isso porque, ele é composto por representantes de alunos e de professores de cada curso ofertado pela instituição.

No caso dos cursos de bacharelado ou de licenciatura, a gestão acadêmica tem se tornado mais complexa nos últimos anos, lidando com novas demandas e responsabilidades para além daquelas enfrentadas em tempos anteriores. De acordo com os objetivos elencados no Projeto Pedagógico Institucional (PPI), no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Projeto Pedagógico do Curso (PPC), a colaboração com o corpo docente é essencial para apoiar o desempenho do colegiado e alinhar as estratégias acadêmico-administrativas da instituição com a comunidade interna e a sociedade.

Conforme os referidos documentos, ao invés de impor formas rígidas e centralizadas, a gestão acadêmica deve garantir autonomia aos responsáveis pelos processos, de acordo com as necessidades e características de cada curso envolvido. Além disso, deve permitir o estabelecimento de ações prioritárias e cronogramas próprios, o que precisa ocorrer a partir de uma construção coletiva, visto que, em instituições de educação superior, ela é fortemente influenciada pela lógica da racionalidade política dos diversos sujeitos envolvidos (Torres; Pimenta, 2023).

Nesse sentido, combinar a dimensão pedagógica com a dimensão administrativa é uma ação importante para uma boa gestão universitária. Quando isso ocorre, é possível um melhor controle da instituição, sem limitar a inovação individual.

Outro aspecto importante no referido processo envolve a cultura institucional. Nesse caso, trata-se de uma dimensão coletiva do sistema organizacional, que combina o formal com o pessoal, para criar um sistema de crenças compartilhadas. Todavia, é na dimensão política que se desenvolvem as relações de poder informal, as quais surgem, frequentemente, em oposição a outros sistemas de controle legitimamente constituídos. No campo em questão, é relevante considerar, conforme demonstra a história, que política e administração são inseparáveis.

A administração pode ser definida, nessa acepção, como uma prática específica da política, vista, portanto, como a prática abrangente da convivência humana (Sander, 2007). No entender de Silva (2024), para que a gestão escolar se consolide democraticamente, o gestor

deve estar em constante aprendizado, com um olhar atento para sua realidade e além, transpondo os muros escolares e buscando envolver a comunidade, de forma a torná-la parceira de suas ações, com o fito de buscar uma nova educação para um novo tempo. Para que isso ocorra, será necessário romper com modelos enraizados, valorizando a participação coletiva e construindo novas relações sociais.

Gestores educacionais, no caso em questão, precisam estar atentos às questões da dimensão político-administrativa de uma instituição de educação. Isso porque, é na dimensão pedagógica que se aprimora a prática pedagógica, ou seja, no momento de ensinar, durante as lutas políticas, na hora do planejamento, na organização pedagógica, no processo de gestão em si e nas relações com a comunidade.

Nesse sentido, por analogia, o mesmo entendimento pode ser aplicado a um Colegiado de Curso tanto na graduação quanto na pós-graduação, no sentido de se evitar uma abordagem meramente burocrática, racionalista e legalista. Abordagem essa que tende a desconsiderar a influência de outras questões, regras, sujeitos e contextos que se relacionam direta ou indiretamente com a dinâmica do colegiado e da própria instituição.

Internacionalização: oportunidade de aprendizagem na gestão educacional

A internacionalização da educação oferece muitas possibilidades para a cooperação entre universidades, incluindo colaboração científica, cultural e tecnológica, parcerias de pesquisa, diplomas compartilhados, acolhimento de alunos e mobilidade de docentes. Em outras palavras, envolve um conjunto amplo de políticas, de estratégias, de ações e de atores diversos (Oliveira; Freitas, 2016).

Quando a internacionalização está presente no cotidiano das instituições universitárias, ela oferece, aos docentes e técnico-administrativos, a oportunidade de conviver e de se relacionar com colegas de instituições estrangeiras, o que lhes possibilita conhecer e discutir diferentes estratégias de ensino, de pesquisa e de extensão adotadas em outros contextos. Sobretudo, isso ocorre em missões internacionais a outras instituições, que podem resultar, inclusive, parcerias para o desenvolvimento de programas de mestrado e doutorado sanduíche e de pós-doutorado, com um olhar especial para áreas e cursos que não sejam regularmente ofertados na sua região de origem.

Nesse sentido, Miranda e Stallivieri (2017) pontuam que a internacionalização é uma das forças que mais influenciam e norteiam os caminhos da educação superior, devido às demandas e aos desafios deste novo tempo em que vivemos. A internacionalização se

materializa, portanto, nas trocas internacionais e interculturais entre Instituições de Ensino Superior (IES) de diversos países, uma condição que vem se ampliando consideravelmente nos últimos anos.

Podemos observar, assim, que a cooperação acadêmica oferece o benefício da interação entre as instituições e os seus respectivos grupos de pesquisadores, aproximando o local do global, com atenção na qualidade acadêmica e na relevância social da própria educação. Nesse sentido, Battestin, Munhoz e Costa (2017) afirmam que a universidade, ao se internacionalizar, também busca alcançar mais relevância no campo externo, a partir da sua capacidade de contribuir para o desenvolvimento científico internacional, o que se dá por meio da sua expertise nas atividades de ensino, pela qualidade e pelo impacto de suas pesquisas científicas.

De acordo com Knight (2020), uma definição possível sobre internacionalização da Educação deve considerar motivações, benefícios e resultados, já que estes podem variar consideravelmente entre os países e as suas instituições universitárias. A mesma autora confirma sua perspectiva sobre internacionalização, entendendo-a como “[...] processo de integração de uma dimensão internacional, intercultural ou global na finalidade, nas funções ou na oferta de instituições e sistemas de educação pós-secundária” (Knight, 2004, p. 11).

As dimensões internacional, intercultural e global são categorias teóricas importantes, as quais, quando integradas, ampliam significativamente o sentido e a relevância de um processo de internacionalização da educação superior. No entanto, conforme Knight (2020, p. 25), a “[...] internacionalização também implica em relacionar-se com a diversidade de culturas que existem dentro de países, comunidades, instituições e salas de aulas”. A autora vai além, afirmando que o termo “intercultural” é utilizado para destacar os distintos aspectos de diversidade cultural, enquanto o termo “global” é usado para uma perspectiva de escopo mundial. Quanto ao termo “internacional”, este é usado para indicar as relações entre os países, suas distintas culturas e sociedades. Para Knight (2020), os três termos são necessariamente complementares e fornecem amplitude e profundidade ao processo de internacionalização da educação.

Para Hotz (2023), a internacionalização da educação contribui ativamente para a introdução de uma dimensão internacional e intercultural nas atividades de ensino e pesquisa, valorizando a experiência docentes e discentes fora do país. Essa perspectiva encontra respaldo na observação de Miranda e Stallivieri (2017), de que a internacionalização impacta e orienta significativamente a educação superior, essencialmente nos desafios deste século vinte e um. Nesse contexto, anota-se que as trocas internacionais e interculturais entre IES de diversos países estão em expansão, indicando, portanto, um caminho promissor.

O processo de internacionalização, na visão de Freitas (2010), fundamenta-se na ideia do valor universal do conhecimento e nas diversas formas de cooperação entre instituições, grupos de pesquisas, docentes e discentes. O autor adverte sobre o fato de que, com a globalização, muitos problemas locais se refletem no que acontece no mundo, como as mudanças na economia global, com suas crises recorrentes, nas transformações nacionais e regionais, que produzem impactos geopolíticos, levando a interdependências e convergências entre países e suas universidades. Destarte, a globalização afeta os países de forma distinta, como observam Corte e Morosini (2021), a partir da história e das tradições culturais de cada um, além das suas prioridades, mesmo a globalização tendendo a considerar a sociedade como um todo e ignorando as singularidades e as diversidades das nações.

Nesse sentido, Souza, Cossa e Rodrigues (2024) defendem uma internacionalização menos orientada economicamente, menos exclusivista e mais inclusiva, desconstruindo as relações hierárquicas que frequentemente permeiam o fenômeno, sobretudo quando há assimetria entre as instituições envolvidas. Dessa forma, a valorização e o respeito ao saber local, não são, em momento algum, incompatíveis com o processo de internacionalização da educação. Isso porque, tais aspectos se refletem em um conjunto de ações combinadas que compreende internacionalização, integração regional, desenvolvimento sustentável e respeito ao conhecimento local.

Com a finalidade de caracterizar a importância do papel desempenhado pelos docentes no processo de internacionalização de uma instituição universitária, sobretudo na pós-graduação, Pereira e Heinzle (2015) identificaram, no cotidiano das universidades, um conjunto de atividades de dimensão internacional, intercultural e global. Essas ações sociais podem ser divididas em quatro tipos: produção intelectual, intercâmbio acadêmico-científico, internacionalização do currículo e gestão intercultural, como sintetizados no Quadro 1.

Quadro 1 - Ações sociais desempenhadas por docentes no processo de internacionalização

Tipo de ação social	Característica
Produção intelectual	Publicação, em parceria com pesquisadores estrangeiros, de livros e/ou capítulos de livros, bem como de artigos em eventos e periódicos internacionais.
Intercâmbio acadêmico-científico	Desenvolvimento de projetos de pesquisa em rede e participação em eventos internacionais, com foco na mobilidade acadêmica stricto sensu (dupla titulação, formação sanduíche e diplomas conjuntos).
Internacionalização do currículo	A implementação de palestras, cursos e disciplinas ministrados em língua estrangeira por professores locais ou internacionais na rotina universitária visa essencialmente à incorporação das dimensões intercultural e internacional ao currículo.
Gestão intercultural	Atividades no contexto organizacional, nas quais docentes assumem funções administrativas em cursos e eventos com a participação de docentes e/ou discentes estrangeiros, projetos de pesquisa, ensino e extensão em rede temática, sociedade

	científica internacional, comitê editorial de periódico e comitê organizador de congresso internacional.
--	--

Fonte: elaborado pelos autores com base em Pereira e Heinzle (2015).

Na pesquisa realizada pela Professora Irene Kazumi Miura com professores e funcionários das áreas de Medicina, Engenharia e Administração da Universidade de São Paulo, os resultados indicam que o processo de internacionalização, na perspectiva dos entrevistados, ocorre principalmente por razões acadêmicas. No conjunto, estão incusos o interesse em alcançar excelência em padrões de ensino e pesquisa, obter reconhecimento nacional e internacional, acessar o estado da arte do conhecimento e ampliar o horizonte acadêmico. A mesma autora observa, no entanto, que um dos motivos apontados na pesquisa – a redução do grau de endogenia dos programas – não é destacado na literatura científica (Miura, 2006).

Cerdeira, Castro e Lauxen (2024), nessa mesma direção, ressaltam a importância da interculturalidade como uma característica fundamental da mobilidade acadêmica nos processos de internacionalização da educação superior. Observam, nesse conjunto, a necessidade de as IES incorporarem, em suas estratégias institucionais, a dimensão intercultural da mobilidade acadêmica como um fator essencial na qualidade da mobilidade. Para essas autoras, a interculturalidade promove o diálogo, a convivência e a equidade, que são condições essenciais para o respeito às diferenças culturais. Nesse sentido, o objetivo do sistema educativo deve ser o de desenvolver competência cultural nos discentes, com atitudes e habilidades para viver em uma sociedade multicultural, tendo o diálogo como principal foco.

Para melhor compreender as conexões internacionais, importa refletir acerca do papel desempenhado pelos docentes no processo de internacionalização de uma instituição universitária, notadamente na pós-graduação. Nessa perspectiva, Pereira e Heinzle (2015) identificaram, no cotidiano das universidades, um conjunto de atividades de dimensão internacional e intercultural. Essas ações sociais podem ser consideradas a partir de quatro tipos: produção intelectual, intercâmbio acadêmico-científico, internacionalização do currículo e gestão intercultural.

Conforme Rubin-Oliveira e Wielewicki (2019), o processo de conexão internacional está presente na raiz do conceito moderno de universidade, visto que, desde o princípio das suas referências históricas, as universidades têm utilizado a mobilidade acadêmica em seus fazeres e suas interações internacionais. No entanto, no período mais recente, a natureza, a forma e a intensidade desse aspecto do processo de internacionalização alargaram significativamente, assim como se elevaram, em grande medida, os desafios estratégicos inerentes a essa atividade.

Nos últimos anos, novos estudos e novas pesquisas têm ampliado qualitativamente esse debate, sobressaindo fatores emergentes e contextuais que entrecruzam os temas da internacionalização com a educação superior. Finardi, Macêdo Mendes e Aparecido da Silva (2022), por exemplo, analisam os impactos da pandemia da Covid-19, enfatizando o surgimento da chamada “internacionalização *online*”, que reorganizou práticas de mobilidade, com efeitos no tripé universitário do ensino, da pesquisa e da extensão, abrindo novas perspectivas para a cooperação acadêmica. Nesse mesmo sentido, sublinhamos o relevo da perspectiva multifacetada da pesquisa internacional e da mobilidade acadêmica para além do caráter político-econômico, compreendidas como dimensões constitutivas da produção e socialização do conhecimento implicadas com formação e exercício da cidadania.

Em complemento a esse conjunto argumentativo sobre a questão do binômio internacionalização e ensino superior, Amorim e Finardi (2022) propõem compreender a internacionalização como uma trajetória em permanente construção, e não apenas como um destino a ser alcançado, o que permite uma leitura mais crítica das desigualdades e assimetrias que atravessam esse processo. Já Teixeira e Soares (2024) identificam fatores institucionais intrínsecos às Instituições de Ensino Superior brasileiras, os quais beneficiam ou limitam a internacionalização, revelando como aspectos organizacionais, administrativos e de gestão acadêmica influenciam diretamente a efetividade das iniciativas internacionais.

Tais reflexões dialogam com a análise de Neves e Barbosa (2020), que apresentam um panorama abrangente das políticas públicas voltadas à internacionalização no Brasil, destacando passos, trilhas e caminhos institucionais que passam a compor parte substantiva da agenda acadêmica das agências de fomento, bem como, das entidades representativas do ensino superior. Assim, observa-se que a literatura contemporânea converge para a compreensão da internacionalização como processo dinâmico e multifacetado que atravessa dimensões acadêmicas e socioculturais, reafirmando seu caráter estratégico para a qualificação internacionalista da educação superior.

Leiro e Fantin (2024) também observam, no contexto analisado, que a variedade e a pluralidade de conceitos, definições e interpretações sobre a Internacionalização da Educação evidenciam a necessidade de compreender a complexidade do processo que envolve a multidimensionalidade e as interações acadêmicas e interculturais entre pesquisadores de instituições situadas em países distintos.

Internacionalização em casa como oportunidade

De acordo com Oliveira e Freitas (2016), a internacionalização da educação apresenta diversas oportunidades para fomentar a cooperação entre universidades. Isso inclui colaboração científica, tecnológica e cultural, formação de equipes conjuntas de pesquisa, diplomas compartilhados, acolhimento de estudantes na graduação e na pós-graduação e a mobilidade de docentes. Esses aspectos refletem a complexidade do processo de internacionalização das instituições de ensino superior, que abrange um extenso conjunto de políticas, estratégias e ações, além de envolver múltiplos agentes institucionais.

Souza, Cossa e Rodrigues (2024) asseveram que a internacionalização vem se tornando um imperativo, ao longo das últimas décadas, para inúmeras instituições de educação superior ao redor do mundo. Destacam que, do ponto de vista político, o fenômeno da internacionalização tem sido impulsionado em muitos países, desde a década de 1990, tendo como justificativa, sua importância no sentido de incrementar a Pesquisa e o Desenvolvimento (P&D), ampliando, assim, a competitividade nacional em um competitivo cenário global, alinhado com uma crença em uma economia baseada no conhecimento.

Isso se dá por meio de colaborações estratégicas importantes, a exemplo da cooperação em redes de pesquisas e inovações em seus processos de ensino e, ainda, do intercâmbio de experiências e conhecimentos adquiridos. Todavia, para a mesma autora, em geral, as universidades concentram suas ações de internacionalização, principalmente, na questão da mobilidade discente e docente, trabalhando o aspecto da interculturalidade e consolidando sua experiência e reputação internacional.

Dentre as inúmeras possibilidades que podem ser seguidas por pesquisadores e instituições de ensino para realizar a experiência da internacionalização da educação, uma das mais interessantes e promissoras é a chamada ‘internacionalização em casa’, opção que vem despertando bastante interesse. Robson (2017) adverte, nesse sentido, que, quando buscam se tornar verdadeiramente ‘internacionais’, as universidades precisam iniciar a mudança ‘em casa’, a partir de uma revisão das próprias práticas atuais de internacionalização, envolvendo professores, estudantes, técnicos, instâncias administrativas internas, rotinas e processos e, fundamentalmente, os ocupantes de cargos de liderança. Condições essas que são essenciais para a adoção de uma orientação direcionada a novos valores, assim como um olhar mais cuidadoso em relação à ética em seus processos de internacionalização.

Barreto (2019) considera que a “*internationalization crossborder*” (internacionalização externa) abrange atividades de indução da internacionalização, focando na mobilidade estudantil, na projeção institucional global, na criação de *campi* em outros países e nas parcerias

interinstitucionais. Já a “*internationalization at home*” (internacionalização em casa) prevê estratégias para fomentar a internacionalização na universidade e no próprio *campus*, como o estímulo à dimensão intercultural e internacional no ensino-aprendizagem, a adequação do currículo com uma perspectiva comparativa internacional, o incentivo à vinda de estudantes, docentes e pesquisadores estrangeiros, além da oferta de atividades extracurriculares de extensão e pesquisa.

Todavia, conforme observam Steren dos Santos, Mentges, Morosini e Zilberberg Oviedo (2024), embora a “[...] internacionalização em casa” não se limite à questão da mobilidade, não significa dizer que esse processo tenha menos relevância, visto que, na implementação da internacionalização em uma IES, alternativas internas podem ser colocadas. O relevante, nesse sentido, é não perder de vista o objetivo, que é a promoção de aprendizagens mais profícuas e qualificadas para os estudantes, assim como, a constituição de novas redes colaborativas para seus professores (internos e externos). Além disso, o estabelecimento de uma nova consciência social, associada a uma rica aprendizagem intercultural para todos os membros da comunidade externa, situada no entorno da instituição.

Nesse contexto, cresce a relevância da experiência virtual nos espaços educacionais, indicando as plataformas livres como referência no sentido de espaço-tempo de fortalecimento das redes e de trocas de experiências entre pesquisadores-gestores de diferentes regiões e países. Nessa perspectiva, para Steren dos Santos, Mentges, Morosini e Zilberberg Oviedo (2024), mesmo sendo uma inovação e parecer menos exigente em termos de recursos disponíveis, é necessário investir nessa modalidade de internacionalização, uma vez que ela é indispensável à criação de espaços tecnológicos apropriados, a fim de que esse tipo de processo funcione adequadamente. Também alerta para a necessidade de investimentos na formação de pessoal e na disponibilidade de tempo hábil para a atividade dos pesquisadores na elaboração, na construção e na efetivação dessas novas redes de pesquisa.

Em sua pesquisa de doutorado, Duran Jimenez (2019) também defende o valor dessa opção denominada “internacionalização em casa”, mas adverte que, mesmo sendo uma opção interessante, ela não substitui as experiências e os aprendizados provenientes de vivências experimentadas na mobilidade internacional. Embora essa ressalva, a autora reconhece a importância da internacionalização em casa, principalmente para estudantes que não dispõem de condições (financeiras ou pessoais) necessárias para saírem do país. Esse processo, na visão da autora, permite criar possibilidades para esses estudantes se relacionarem com outros pesquisadores, outras culturas e outros contextos, através da mediação tecnologia.

Segundo Duran Jimenez (2019), a internacionalização em casa é uma alternativa emergente à mobilidade acadêmica internacional de estudantes para internacionalizar a educação superior. Trata-se de um novo campo a ser estudado, que não deve ser reduzido ou mesmo desconsiderado, e sim valorizado e trabalhado. Isso porque, trata-se de um conceito que abrange mais do que o currículo, integrando propositalmente as dimensões internacional e intercultural nos currículos – formal e informal – dos estudantes no seu contexto local.

Nesse sentido, consideramos que a “internacionalização em casa” não se coloca como uma contraposição às demais possibilidades de um processo de internacionalização, notadamente à estratégia da mobilidade acadêmica, às visitas institucionais e aos encontros de pesquisadores de instituições distintas, porque estas são importantes para a construção de um sistema que possibilite o desenvolvimento da internacionalização. A “internacionalização em casa” é compreendida, assim, como opção interessante e viável, principalmente em situações que dificultem ou até mesmo impeçam a realização da mobilidade de discentes e docentes para outras países, seja por razões de natureza econômica, política ou social, seja por questões familiares.

Quanto ao desenvolvimento da “internacionalização em casa”, são utilizadas plataformas de mídia que oferecem mecanismos de comunicação digital e permitem interação e compartilhamento de dados em projetos de pesquisa, trocas de experiências e criação conjunta de novas metodologias entre pesquisadores de países distintos. Para isso, é essencial que as respectivas instituições dos pesquisadores envolvidos busquem estabelecer ações que auxiliem essas interações, por meio de atividades acadêmicas – como congressos, simpósios, seminários e encontros de pesquisadores – para fomentar o interculturalismo entre os seus pesquisadores.

Segundo Thiesen (2019), existem inúmeras pesquisas sobre as experiências advindas do processo de “internacionalização em casa”. Esses estudos apresentam benefícios significativos, como a “[...] valorização da dimensão internacional do capital cultural, a rentabilidade dos investimentos culturais ligados ao internacional e às possibilidades de inserção profissional e social dos sujeitos, além da importância do capital linguístico” (Thiesen, 2019, p. 6). O mesmo autor considera que os discentes e docentes envolvidos nessa experiência passam a enxergar o contato com colegas estrangeiros, além da cultura de outros países, notadamente quando apresentam maior desenvolvimento, como muito positivo, o que lhes confere amplitude de benefícios sociais e simbólicos, materializados em disposições que os diferenciam daqueles que permanecem circunscritos ao contexto nacional. Tais vivências decorrentes dessa “internacionalização em casa” estimulam o aumento do número de intercâmbios, de mobilidade

acadêmica e de experiências de graduação e pós-graduação compartilhadas, atraindo a atenção de mais pesquisadores.

Ainda na perspectiva de Thiesen (2019), que advoga a favor da estratégia da “internacionalização em casa”, defendendo uma internacionalização curricular alternativa, legitimamente comprometida com a melhora na qualidade e na solução de problemas concretos dos contextos locais, cujo foco seja o de atender aos interesses de desenvolvimento e de autonomia dos indivíduos. Concordamos com essa defesa, notadamente no que diz respeito aos desafios do tempo atual, com todas as questões geopolíticas que se apresentam mundo afora, além da recente experiência da pandemia mundial de Covid-19, cujas consequências devastadoras se impuseram aos países, especialmente àqueles menos desenvolvidos.

Considerações finais

A Administração da Educação no Brasil apresenta um vasto campo de estudos a ser pesquisado. Nesse sentido, sua proximidade inicial com as teorias da área da administração, especialmente a Administração Científica e a Teoria Clássica, ofereceu importantes avanços, em diversos pontos, como a racionalização das tarefas administrativas e a aplicação de métodos e de técnicas gerenciais mais eficientes em termos econômicos e sociais, além da atenção aos resultados a serem alcançados. No entanto, também houve, e ainda há, pontos de conflito, já que instituições de educação possuem objetivos significativamente diferentes daqueles pretendidos por organizações industriais.

A apropriação de uma referência de gestão que busca a eficiência em seus processos administrativos e a eficácia em seus resultados pedagógicos necessita estar de acordo com os anseios e as necessidades da sociedade, para que esse modelo seja efetivo e relevante. Dessa forma, adotar premissas que orientem a identificação dos objetivos estratégicos importantes para a instituição, e como estes serão alcançados, adquire acentuada importância ao se definir o modelo de educação com o qual a instituição se propõe a trabalhar, em sintonia com as características do contexto social, político, econômico e cultural em que ela se encontra envolvida.

Defendemos que os gestores das instituições de ensino devem apoiar as iniciativas de docentes e técnicos-administrativos que buscam estabelecer parcerias internacionais em ensino, pesquisa e extensão. Parcerias essas que se alinhem aos cursos da universidade, incluindo mestrado, doutorado sanduíche e doutorado pleno no exterior.

Nesse sentido, a dinâmica que leva ao processo de internacionalização tem início, muitas vezes, de maneira informal, por meio de contatos ocasionais, não planejados, entre pesquisadores em eventos acadêmicos de natureza científica, ou mesmo por relações construídas no âmbito das redes de pesquisa, quando os pesquisadores percebem convergências de natureza científica, que, por vezes, os levam a participações conjuntas em projetos de pesquisa e cooperação científica. É nesse ponto que se torna essencial a ação dos gestores institucionais, no sentido de oferecer apoio no processo de institucionalização dessas novas parcerias que se formam.

Identificamos inúmeras possibilidades para a internacionalização da educação se consolidar como processo de cooperação institucional com instituições estrangeiras. Dentre as possibilidades, destacam-se: iniciativas em colaboração científica, tecnológica ou cultural; em parcerias estratégicas em pesquisa; nos diplomas compartilhados; no acolhimento de discentes nos cursos de graduação e pós-graduação, de forma recíproca entre as instituições, e na mobilidade de professores. Ações indicadoras essas, de que o processo de internacionalização, sobretudo em universidades, compreende um conjunto amplo de políticas, estratégias, ações e sujeitos, como defendem Oliveira e Freitas (2016).

Outra questão importante tratada neste artigo é a opção da “internacionalização em casa”, que vem despertando grande interesse por parte de pesquisadores e de instituições de diversas regiões, em especial no contexto geopolítico e pós-pandemia em que vivemos. Notadamente, isso ocorre em virtude da comodidade, do baixo custo, das facilidades burocráticas e até mesmo da segurança, o que levou essa possibilidade de internacionalização a ser tratada como uma alternativa relevante para desenvolver a qualidade dos processos educativos, através de parcerias estratégicas, da participação em importantes redes de pesquisas e inovações em formas de ensino, de trocas e de produção de conhecimentos.

Todavia, a “internacionalização em casa” não substitui as experiências e os aprendizados da mobilidade física. Pode-se afirmar que ela acrescenta novas possibilidades para aqueles estudantes que não dispõem de condições (financeiras ou pessoais) para se ausentarem de seu país de origem. Essa possibilidade oportuniza, a esses estudantes, observar, de certo modo, como é a realidade de outros contextos, outras culturas, e estabelecer relação com outros sujeitos, por meio da utilização da tecnologia digital.

A Internacionalização da educação traz diversos efeitos, dentre os quais, destacamos a vivência internacional, com os preciosos conhecimentos advindos dessa experiência, aspectos importantes no enriquecimento da formação acadêmica, para o currículo e para o crescimento pessoal dos indivíduos envolvidos nesse processo. Além disso, ajuda a aprimorar a própria

governança institucional, através das trocas de experiências em gestão de colegiados de cursos de graduação e de pós-graduação.

Na construção deste artigo, buscamos evidenciar a relevância da internacionalização da educação e a interculturalidade crítica como dimensões fundamentais do processo de cooperação institucional. Assinalamos, também, o imperativo aprofundamento do debate acerca da gestão na educação superior e consequente importância da formação ampliada em tempos de incertezas e complexidade na conjuntura geopolítica internacional.

Por fim, os conceitos e definições que apresentamos nos permitem compreender que a internacionalização da educação superior é um processo permanente de aprendizagem, evolução e desenvolvimento. Processo esse que se constitui e se alicerça a partir de uma relação internacional de trocas, de cooperação e, fundamentalmente, de respeito mútuo entre instituições e pessoas envolvidas que buscam produzir e socializar conhecimentos e artefatos tecnológicos.

Referências

AMORIM, Gabriel Brito; FINARDI, Kyria Rebeca. O(s) caminho(s) não percorrido(s) e a internacionalização no Brasil: viagem ou destino? **Acta Educacional**, Maringá, v. 44, n. 1, p. 55211, 2022. DOI: 10.4025/actascieduc.v44i1.55211 Disponível em http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2178-52012022000100113&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 30 set. 2025.

BARRETO, Cláudia Regina Muniz. **Estudo no exterior durante a graduação: implicações acadêmicas e profissionais**. 2019. 221 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2019. Disponível em: <https://bit.ly/3Ch6KAr>. Acesso em: 20 mar. 2020.

BATTESTIN, Cláudia; MUNHOZ, Benjamin Panduro; COSTA, Miguel Angelo Silva da. Redes intelectuais, internacionalização e regionalização acadêmica: uma abordagem a partir do contexto latino-americano. **Revista Espaço Pedagógico**, Passo Fundo, v. 24, n. 1, p. 11-21, jan./abr. 2017. DOI: 10.5335/rep.v24i1.6988. Disponível em: <https://bit.ly/3jDFe8Z>. Acesso em: 20 mar. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. **Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação presencial e a distância**. Portal MEC: Brasília, DF. 2015. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br>. Acesso em: 1 abr. 2022.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Dispõe sobre as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 15 set. 25.

CERDEIRA, Luísa; CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo; LAUXEN, Sirlei de Lourdes. Política de internacionalização da educação superior como estratégia da agenda global:

tendências atuais. **Revista Educação e Políticas em Debate**, [s. l.], v. 13, n. 2, p. 1–19, 2024. DOI: 10.14393/REPOD-v13n2a2024-73307. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/revistaeducaopoliticas/article/view/73307>. Acesso em: 16 set. 2025.

CORTE, Marilene Gabriel Dalla; MOROSINI, Marília Costa. Internacionalização da Educação Superior. In: MOROSINI, Marília (org.). **Enciclopédia Brasileira de Educação Superior – EBES**. v. 1. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2021. p. 79-103.

DURAN JIMENEZ, Georgina Ivete. **Perspectiva de internacionalización en casa e interculturalidad crítica como proceso de globalización contra hegemónica potenciada por las TIC**: caso em red. 2019. 485 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2019. Disponível em: <https://bit.ly/3meBmgk>. Acesso em: 20 mar. 2020.

FINARDI, Kyria Regina; MACÊDO MENDES, Ana Rachel; APARECIDO DA SILVA, Kleber Tensions and directions of internationalization in Brazil: between competition and solidarity. **Education Policy Analysis Archives**, [s. l.], v. 30, n. 58, p. 1-22, 2022. DOI: 10.14507/epaa.30.6823. Disponível em: <https://epaa.asu.edu/index.php/epaa/article/view/6823>. Acesso em: 29 set. 2025.

FREITAS, Antônio Alberto da Silva Monteiro de. **Avaliação da educação superior**: um estudo comparativo entre Brasil e Portugal. 2010. 277 f. Tese (Doutorado Em Educação) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2010. Disponível em: <https://bit.ly/3pEj4Y7>. Acesso em: 20 mar. 2020.

KNIGHT, Jane. Internationalization remodeled: definition, approaches, and rationales. **Journal of Studies in International Education**, [s. l.], v. 8, n. 1, p. 5-31, mar. 2004. Disponível em: <https://bit.ly/3mfF9Kn>. Acesso em: 20 mar. 2020.

KNIGHT, Jane. **Internacionalização da Educação Superior**: conceitos, tendências e desafios. 2. ed., São Leopoldo: Oikos, 2020.

LEIRO, Augusto Cesar Rios; FANTIN, Mônica. Internacionalização da Educação: tessitura de um dossiê. **Revista da FAEBA - Educação e Contemporaneidade**, Salvador, v. 33, n. 73, p. 13-18, 2024. Disponível em: <https://www.revistas.uneb.br/index.php/faeaba/article/view/20003>. Acesso em: 19 maio. 2025.

MIRANDA, José Alberto Antunes de; STALLIVIERI, Luciane. Para uma política pública de Internacionalização para o ensino superior no Brasil. **Avaliação**, Sorocaba, v. 22, n. 3, p. 589-613, nov. 2017. Disponível em: <https://bit.ly/3beA9zj>. Acesso em: 20 mar. 2020.

MIURA, Irene Kazumi. **O Processo de Internacionalização da Universidade de São Paulo**: um estudo em três áreas de conhecimento. 2006. Tese (Livre Docência em Recursos Humanos) – Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2006. DOI: 10.11606/T.96.2006.tde-03102006-135941. Disponível em: <https://bit.ly/3GnLifw>. Acesso em: 10 ago. 2020.

NEVES, Clarissa Eckert Baeta.; BARBOSA, Maria Ligia de Oliveira.. Internationalization of higher education in Brazil: advances, obstacles, and challenges. **Sociologias**, [s. l.], v. 22, n.

54, p. 144-175, maio 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/15174522-99656>. Acesso em: 23 set. 2025.

OLIVEIRA, Adriana Leonidas de; FREITAS, Maria Ester de. Motivações Para Mobilidade Acadêmica Internacional: a visão de alunos e professores universitários. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 32, n. 3, p. 217-246, set. 2016. Disponível em: <https://bit.ly/3bdt8Po>. Acesso em: 24 jul. 2023.

PEREIRA, Elisabete Monteiro de Aguiar; HEINZLE, Marcia Regina Selpa (org.). **Internacionalização na educação superior: políticas, integração e mobilidade acadêmica**. Blumenau: EdFurb, 2015.

ROBSON, Sue. Internationalization at home: internationalizing the university experience of staff and students. **Educação**, Porto Alegre, v. 40, n. 3, p. 368-374, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2ZoOF5z>. Acesso em: 20 mar. 2020.

RUBIN-OLIVEIRA, Marlize; WIELEWICKI, Hamilton de Godoy. Concepts, policies and actions of internationalization of Higher Education: reflections on the expertise of a North American University. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 24, e240032, 2019. Disponível em: <https://bit.ly/2ZmmHaa>. Acesso em: 22 ago. 2019.

SANDER, Benno. **Administração da Educação no Brasil: genealogia do conhecimento**. Brasília: Liber Livro, 2007.

SILVA, Rita Lissandra Moro. A gestão escolar democrática no contexto da sociedade atual. **Revista Contemporânea**, [S. l.], v. 4, n. 8, e5357, 2024. DOI: 10.56083/RCV4N8-044. Disponível em: <https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/5357>. Acesso em: 23 set. 2025.

HOTZ, Celso. **A Internacionalização da Educação Superior na Pós-Graduação das Universidades do Sudoeste do Paraná (UNIOESTE/UTFPR/UFGS): qual (is) perspectiva(s)?** 2023. 189 p. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, 2023. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/32847/1/internacionalizacaoposgraduacaosudoeste-parana.pdf>. Acesso em: 25 set. 2025.

SOUZA, Juliana de Fátima; COSSA, José; RODRIGUES, Cibele Maria Lima. Cooperação científica no Sul Global: por uma outra internacionalização. **Inter-Ação**, Goiânia, v. 49, n. 2, p. 968–984, 2024. DOI: 10.5216/ia.v49i2.80048. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/interacao/article/view/80048>. Acesso em: 22 set. 2025.

STEREN DOS SANTOS, Bettina; MENTGES, Manuir José; COSTA MOROSINI, Marília; ZILBERBERG OVIEDO, Lourdes Evangelina. A internacionalização da Educação Superior e os desafios para o desenvolvimento sustentável. **Educação**, [S. l.], v. 47, n. 1, e46477, 2024. DOI: 10.15448/1981-2582.2024.1.46477. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/faced/article/view/46477>. Acesso em: 16 jul. 2025.

TEIXEIRA, Linnik Israel Lima; SOARES, Maria Elisa Nosso jeito de internacionalizar: fatores intrínsecos em instituições de ensino superior. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 19, n. 0, e024136, 2024. e-ISSN: 1982-5587. DOI: <https://doi.org/10.21723/riace.v19i00.19015>. Acesso em: 22 set. 2025.

THIESEN, Juares da Silva. Estratégias de Internacionalização da Educação e do Currículo: das universidades aos territórios da Educação Básica. **Arquivos Analíticos de Políticas Educativas**, [s. l.], v. 27, p. 58, maio 2019. Disponível em: <https://bit.ly/3jYxuPl>. Acesso em: 22 set. 2020.

TORRES, Henderson Carvalho; PIMENTA, Lídia Boaventura. Gestão da Educação Superior: características do processo de internacionalização. In: ARAÚJO, Vanessa Freitag de. (org.). **A educação enquanto fenômeno social: propósitos econômicos, políticos e culturais**. vol. 2. 1. ed. Ponta Grossa: Atena Editora, 2023, p. 51-66.

SOBRE O/A(S) AUTOR/A(S)

Henderson Carvalho Torres

Doutor em Educação pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Professor Adjunto na Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Pesquisador Associado dos grupos de pesquisa: Política e Gestão em Educação (POGEDUC) e Mídia/memória, Educação e Lazer (MEL). Contribuição de autoria: Conceitualização, Investigação, Metodologia e Escrita.

Currículo Lattes: <https://lattes.cnpq.br/8486517580203360>

Augusto Cesar Rios Leiro

Doutor em Educação pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Professor Pleno na UNEB. Professor Titular na UFBA. Líder dos Grupos de pesquisa Mídia/memória, Educação e Lazer (MEL) e Formação do Educador, Comunicação e Memória (FECOM).

Contribuição de autoria: Conceitualização, Investigação, Metodologia e Escrita.

Currículo Lattes: <https://lattes.cnpq.br/5271359090827105>

Como referenciar

TORRES, Henderson Carvalho; LEIRO, Augusto Cesar Rios. Internacionalização e gestão da educação superior. **Revista Práxis Educacional**, Vitória da Conquista, v. 21, n. 52, e18171, 2025. DOI: 10.22481/praxisedu.v21i52.18171