UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

Viviane Renata Franco de Oliveira

Autonomia institucional e dimensões da internacionalização de Instituições de Ensino Superior brasileiras

São Paulo
2019

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fábio Frezatti
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Kazuo Kayo
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

VIVIANE RENATA FRANCO DE OLIVEIRA

Autonomia institucional e dimensões da internacionalização de Instituições de Ensino Superior brasileiras

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Ciências.

Área de concentração: Administração Geral

Orientador: Prof. Dr. Gilmar Masiero

Versão Corrigida

Versão original disponível na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

São Paulo

2019

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catalogação na Publicação (CIP)
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Oliveira, Viviane Renata Franco de.
Autonomia institucional e dimensões da internacionalização de Instituições de Ensino Superior brasileiras / Viviane Renata Franco de Oliveira. - São Paulo, 2019.
142 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2020.
Orientador: Gilmar Masiero.

1. Autonomia institucional. 2. Dimensões da internacionalização. 3. Instituições de Ensino Superior. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

Nome: Oliveira, Viviane Renata Franco de

Título: Autonomia institucional e dimensões da internacionalização de Instituições de Ensino Superior brasileiras.

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Ciências.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Julgamento: _____

Dedico este trabalho à minha filha Catarina, que
nasceu junto a esta pesquisa.

AGRADECIMENTOS

Ao longo do doutorado, tive o imenso privilégio de conviver com pessoas que contribuíram para que eu pudesse alcançar meu objetivo, tanto no âmbito pessoal quanto profissional.

Ao Prof. Dr. Gilmar Masiero, meu orientador desde o mestrado - pela generosidade, paciência e dedicação.

Aos Professores membros da banca de qualificação, Prof. Dr. Diógenes Bido e Profa. Dra. Luciane Stallivieri - por toda a atenção e contribuições feitas ao desenvolvimento desta pesquisa.

Aos membros da banca final, Prof. Dr. Paulo de Tarso Artencio Muzy, Prof. Dr. Felipe Mendes Borini e mais uma vez à Profa. Luciane Stallivieri, que teve um papel fundamental em todas as etapas da minha pesquisa.

Aos colaboradores da Área de Internacionalização e Pós-Graduação das Instituições de Ensino Superior premiadas pelo CAPES PrInt, que gentilmente cederam seu tempo para a coleta de dados.

Aos colaboradores da IES privada que me permitiram estudar um caso expressivo de internacionalização.

Aos meus amigos da vida acadêmica: Bruno Mazzola, Daniela Prioste, Eder Januario e Nathalie Perret.

Aos meus amigos de toda a vida: Alessandra Bonilha, André Queiroz, André Xavier, Claudia Muniz, Fernanda Magnotta, Gabriela Tessitore, Ingrid Mantovani, Julia Calderoni, Lívia Paulucci, Mariana Setúbal, Maristela Chelala, Nathalie Hornhardt, Pamella Hein, Rafael Alves, Rafael Ramalho, Rodrigo Serafino, Silvye Massaini e Vanessa Miranda.

E, finalmente, à minha família que me sustentou em todos os momentos: Catarina, Daniel, João, João Roberto, Gabriel, Luca, Regina, Rogério, Vanessa e Vitor. Obrigada por absolutamente tudo.

"Mistakes are, after all, the foundations of truth, and if a man does not know what a thing is, it is at least an increase in knowledge if he knows what it is not".

Carl Gustav Jung

RESUMO

OLIVEIRA, V. R. F. (2019). *Autonomia institucional e dimensões da internacionalização de Instituições de Ensino Superior brasileiras*. (Tese Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

A presente tese explora a relação entre autonomia institucional e internacionalização de Instituições de Ensino Superior (IESs) brasileiras. Assume-se que a sustentabilidade do processo de internacionalização de uma IES é influenciada pela configuração de sua autonomia. Do ponto de vista teórico, espera-se compreender as IESs dentro da teoria institucional e, em termos práticos, que gestores institucionais possam ampliar seu conhecimento acerca da estrutura institucional, do contexto ambiental e da utilização e atração de recursos. Esta tese está estruturada em três capítulos em formato de artigos, além da apresentação e conclusão. O segundo capítulo consiste em artigo teórico-empírico baseado no método de revisão sistemática de literatura, realizada nas bases *ISI – Web of Knowledge e Scopus.* Os resultados mostraram a existência de diversos fatores associados à autonomia institucional e à internacionalização neste contexto, com destaque para a influência de fatores ambientais externos. Foram também encontrados fatores organizacionais e estruturais. Dentre os elementos organizacionais sobre autonomia, a literatura frequentemente demonstra convergência; sobre a internacionalização, a tentativa de estabelecer processos prescritivos que apoiam a decisão é muito aparente entre os pesquisadores. Neste sentido, as IESs, tanto públicas quanto privadas, cada vez mais adequam suas estruturas para uma gestão mais mercadológica que consiga competir nesta realidade complexa e multidimensional. O terceiro capítulo apresenta um artigo teórico-empírico baseado na validação empírica de especialistas de nove IESs públicas contempladas pelo CAPES PrInt em 2018, por meio de um questionário estruturado e análise de conteúdo. Os resultados mostraram que a autonomia institucional se apresenta em sua forma acadêmica, financeira e organizacional, com diversas limitações em função de condições do ambiente regulatório. Ao se relacionar a autonomia com a internacionalização, atestou-se nas IESs públicas a influência da autonomia acadêmica nas iniciativas de internacionalização. A internacionalização muitas vezes parte da iniciativa individual de docentes e pesquisadores, para que em outro momento seja formalmente incorporada pela IES. Constatou-se a necessidade de compreender as capacidades e motivações institucionais e consolidar a internacionalização, o que permitirá às IESs brasileiras o delineamento de estratégias flexíveis e sustentáveis que ampliem suas condições de competitividade. O quarto e último capítulo também é um artigo teórico-empírico que discute as inter-relações entre autonomia e dimensões da internacionalização de uma Instituição de Ensino Superior privada brasileira. Os resultados mostram nas IESs privadas a autonomia organizacional e financeira são mais expressivas para a internacionalização se comparadas à acadêmica, em função da falta de direcionamento desta para as necessidades da internacionalização. Foi constatado que a internacionalização ocorre de maneira formal, como uma ação estratégica institucional. No caso destas instituições o perfil institucional (se de pesquisa ou de mercado) determina a forma pela qual se concebe a internacionalização. Em IES voltadas ao mercado, constata-se a necessidade de inclusão de políticas e condições estruturais que ampliem a atuação docente na internacionalização, o que se reflete também na mobilidade de alunos.

Palavras-chave: Autonomia institucional. Dimensões da internacionalização. Instituições de Ensino Superior.

ABSTRACT

OLIVEIRA, V. R. F. (2019). *Institutional autonomy and dimensions of internationalization of Brazilian Higher Education Institutions.* (Doctoral dissertation). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

The present dissertation explores the relationship between institutional autonomy and the internationalization of Brazilian Higher Education Institutions (HEIs). It is assumed that the sustainability of the internationalization process of an HEI is influenced by the configuration of its autonomy. From theoretical perspective, it is expected to understand the HEIs within the institutional theory and, in management terms, that institutional managers can broaden their knowledge about the institutional structure, the environmental context and the use and attraction of resources. This dissertation contains three chapters in the format of academic papers, besides the presentation and conclusion. The second chapter consists of a theoretical-empirical article based on the systematic literature review method, carried out on the ISI - Web of Knowledge and Scopus bases. The results showed the existence of several factors associated with institutional autonomy and internationalization in this context, highlighting the influence of external environmental factors. Organizational and structural factors were also found. Among the organizational elements about autonomy, the literature converges. Regarding internationalization, the attempt to establish prescriptive processes that support manager´s decision is perceptible. In this sense, both public and private HEIs are increasingly adapting their structures to more marketable management that can compete in this complex and multidimensional reality. The third chapter presents a theoretical-empirical article based on the empirical validation of experts from nine public HEIs contemplated by CAPES PrInt in 2018, through structured questionnaire and content analysis. The results showed that institutional autonomy presents itself in its academic, financial and organizational form, with several limitations due to regulatory environment conditions. By relating autonomy to internationalization, the influence of academic autonomy on internationalization initiatives was attested in public HEIs. At first, internationalization is often part of the individual initiative of teachers and researchers to be formally incorporated by HEI. It is necessary to understand institutional capacities and motivations in order to consolidate internationalization, which will allow Brazilian HEIs to design flexible and sustainable strategies that expand their competitive conditions. The fourth and final chapter is also a theoretical-empirical article that discusses the interrelationships between autonomy and dimensions of internationalization of a private Brazilian HEI. The results show in private HEIs the organizational and financial autonomy is more expressive for internationalization compared to the academic type, due to the lack of institutional direction. It was found that internationalization occurs formally as a strategic institutional action. In the case of these institutions, the institutional profile (research or market) determines the way in which internationalization is conceived. In market-oriented HEIs, it takes the inclusion of policies and structural conditions that expand teaching performance in internationalization, which is also reflected in student mobility.

Keywords: Institutional autonomy. Dimensions of internationalization. Higher Education Institutions.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS 3

LISTA DE TABELAS 4

LISTA DE FIGURAS 5

1 APRESENTAÇÃO 7

1.1 Contribuições da tese 10

1.2 Tradição de Pesquisa 13

1.3 Estrutura da tese 15

2 AUTONOMIA INSTITUCIONAL E INTERNACIONALIZAÇÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA. 19

2.1 Introdução 20

2.2 Autonomia institucional e internacionalização de IESs 21

2.3 Procedimentos metodológicos 24

2.4 Análise e Discussão dos Resultados 29

2.4.1 Autonomia institucional 30

2.4.2 Internacionalização das IESs 36

2.4.3 Relação entre autonomia e internacionalização 42

2.4.4 Análise de frequências e coocorrências 43

2.5 Considerações Finais 47

3 AUTONOMIA INSTITUCIONAL E DIMENSÕES DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS BRASILEIRAS: APRESENTAÇÃO DE UM *FRAMEWORK* CONCEITUAL 49

3.1 Introdução 50

3.2 Autonomia e internacionalização no Ensino Superior 52

3.3 Apresentação de um *framework* conceitual sobre autonomia e internacionalização de IESs públicas brasileiras 58

3.4 Procedimentos metodológicos e contexto 59

3.4.1 Contexto do Ensino Superior no Brasil 62

3.5 Resultados e discussão 64

3.5.1 Agentes ambientais 65

3.5.2 Autonomia institucional 66

3.5.3 Internacionalização das IESs 67
3.5.4 As inter-relações entre autonomia institucional e internacionalização 69
3.5.5 Análise das coocorrências entre autonomia institucional e internacionalização ... 71
3.6 Considerações Finais 74

4 AUTONOMIA INSTITUCIONAL E INTERNACIONALIZAÇÃO: ESTUDO DE CASO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA BRASILEIRA..... 77
4.1 Introdução 78
4.2 Revisão teórica 80
4.3 Procedimentos metodológicos..... 85
4.3.1 Contexto e caso selecionado 87
4.4 Resultados e Análise dos dados..... 89
4.4.1 Sistematização geral da autonomia e internacionalização das IESs privadas 89
4.4.2 Autonomia e internacionalização da IES-CASO 92
4.4.3 Análise de coocorrências (IES-CASO) 96
4.4.4 Considerações sobre o contexto das IESs e da IES-CASO (privadas) 97
4.5 Considerações Finais 99

5 CONCLUSÃO 103
5.1 Limitações metodológicas..... 106
5.2 Implicações teóricas..... 107
5.3 Implicações gerenciais 109
5.4 Futuras pesquisas 110

REFERÊNCIAS..... 113
APÊNDICE A – Definições operacionais utilizadas..... 131
APÊNDICE B – Solicitação de participação na pesquisa (meio eletrônico)..... 135
APÊNDICE C – Instrumento de Coleta de Dados 137
APÊNDICE D – Protocolo do estudo de caso (IES privada) 139

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABC	Agência Brasileira de Cooperação
ABMES	Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior
ACE	*American Council on Education*
BM	Banco Mundial
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CIGE	*Center for Internationalization and Global Engagement*
CNPQ	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CsF	Ciência Sem Fronteiras
CWUR	*Center for World University Rankings*
EUA	*European University Association*
FIES	Fundo de Financiamento Estudantil
FMI	Fundo Monetário Internacional
GATS	*General Agreement on Trade in Services*
ICMS	Imposto Estadual sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IES	Instituição Ensino Superior
IESs	Instituições de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OMC	Organização Mundial do Comércio
PrInt	Programa Institucional de Internacionalização
REESAO	*Reseau pour l'Excellence de l'Enseignement Supérieur en Afrique de l'Ouest*
RUF	*Ranking* Universitário Folha
THE	*Times Higher Education*
UNESCO	*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1	-	Palavras-chave e *strings* de busca	27
Tabela 2.2	-	Resultados e critérios do processo de busca de artigos	28
Tabela 2.3	-	Dimensões da autonomia institucional	33
Tabela 2.4	-	Relatório de frequência de códigos	44
Tabela 3.1	-	Relatório de coocorrências (IESs públicas)	71
Tabela 4.1	-	Relatório de coocorrências (IES-CASO)	96

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1	-	Estrutura da tese	15
Figura 2.1	-	Passos para condução de uma revisão sistemática de literatura	25
Figura 2.2	-	Análise de coocorrência (proximidade)	45
Figura 3.1	-	*Framework* das inter-relações entre autonomia e internacionalização (IESs)	59
Figura 3.2	-	*Framework* das inter-relações entre autonomia e Internacionalização (IESs públicas brasileiras)	73
Figura 4.1	-	*Framework* das inter-relações entre autonomia e Internacionalização (IESs privadas brasileiras)	91
Figura 4.2	-	*Framework* das inter-relações entre autonomia e internacionalização (IESs privadas brasileiras)	97
Figura 5.1	-	Inter-relações entre autonomia e internacionalização (IESs brasileiras)	105

1 APRESENTAÇÃO

A educação, desde o nível básico até o superior, tem como função principal o desenvolvimento das pessoas em diversas esferas: no âmbito social, econômico, político e cultural. Para além de sua função básica, que pode ser cumprida no ambiente local, a educação também passa por uma ampliação de seu escopo de atuação ao se inserir globalmente, estimulando a aproximação de diferentes países e contribuindo, inclusive, para o desenvolvimento de inovações tecnológicas, que são essenciais para as demandas atuais da sociedade da informação.

Tal perspectiva de ampliação da educação em âmbito global, desde a década de 1970, vem se refletindo na realidade das Instituições de Ensino Superior (IESs), o que permitiu a crescente utilização do termo internacionalização neste contexto. No mesmo sentido do mundo empresarial, as IESs passam a considerar opções estratégicas de inserção internacional que impactam diretamente as práticas educacionais, bem como permitem a formação de um campo acadêmico que busca compreender as principais características deste fenômeno.

Gül, Gül, Kaya e Alican (2010) apontam a internacionalização como uma das grandes tendências globais da Educação Superior. Esta tendência promoveu o alcance de uma nova posição da educação, impulsionada pelas principais demandas da globalização econômica, onde o imperativo é a presença das forças do mercado, que necessariamente chegaram ao campo educacional. Dessa forma, as IESs vêm passando por transformações influenciadas pelo fator concorrencial (Yang, 2002).

Em outra perspectiva de responder às demandas da globalização, Jarvis (1999) e Gül et al. (2010) apontam que a educação precisa responder de forma inovadora às exigências da divisão internacional do trabalho. A educação, tanto fornecida por instituições públicas quanto privadas, ao mesmo tempo em que possui um caráter essencialmente social, é projetada para ampliar as oportunidades de aprendizado, este inserido na esfera privada e individual. Uma vez que o Ensino Superior passa a ser percebido como um serviço internacional, a mobilidade torna-se essencial para educar uma força de trabalho que pensa e age globalmente.

Compreender a complexidade da educação a partir da perspectiva da internacionalização, em função dos mais diversos fatores que a influenciam não consiste em tarefa fácil, pois ao mesmo tempo em que as tendências de análise setoriais são homogeneizantes e construídas a partir de comparações no nível dos países (Ianni, 2005), deve-se lembrar que as especificidades locais que envolvem o processo não podem ser ignoradas. Knight (2004) aponta que instituições dentro de um mesmo país podem apresentar uma interpretação comum acerca da internacionalização, porém sua implementação se torna muito diferente em função de distintas prioridades, cultura, história, políticas e recursos.

De tal modo, as IESs encontram um grande desafio ao optarem pela inserção internacional, pois precisam adequar suas capacidades já desenvolvidas às demandas ambientais de outras localidades sem que tal processo afete sua oferta atrativa de serviços e padrões de qualidade construídos em seu local de origem. Gül et al. (2010) apontam que, perante outras tendências, além da internacionalização, as IESs precisam constantemente criar soluções inovadoras no sentido de se manterem competitivas, o que implica na ampliação de sua autonomia institucional. Neste sentido, a autonomia pode representar um dos principais diferenciais competitivos das IESs.

A autonomia institucional, que consiste no grau de liberdade que cada IES possui para administrar suas atividades básicas, ganhou importância a partir de mudanças legais que influenciaram a realidade das IESs. No contexto europeu, especificamente, onde se concentram as principais pesquisas recentes acerca do tema (Dobbins, Knill, & Vögtle, 2011; Nokkala & Bladh, 2013; Nokkala & Bacevic, 2014), os países passaram por diversas reformas no sentido de adequar o Ensino Superior à estrutura do Processo de Bolonha, o que permitiu o aumento da autonomia das instituições e introduziu maior capacidade para que cada IES decidisse sobre seu próprio orçamento e trazer novos *stakeholders* no aspecto da governança e da criação de políticas institucionais (Nokkala & Bladh, 2014).

Em decorrência destas transformações, a União Europeia (2007) sugere a criação de novas estruturas para as IESs que garantam maior autonomia, enfatizando a existência de uma relação entre a autonomia e sua capacidade de responder às demandas da sociedade. Deve-se ressaltar que a autonomia é um conceito que pode ser compreendido de forma variada de acordo com as distintas localidades. Estermann e Nokkala (2009) explicam que a autonomia, além de ser

influenciada pelas diferentes estruturas legais, é também determinada pelas configurações culturais e históricas nas quais estão inseridos os sistemas educacionais.

Embora se configurem em tendências distintas, os temas da autonomia institucional e da internacionalização são frequentemente estudados no contexto da Educação Superior (Huisman, 2008), porém de forma separada. Ainda que de forma incipiente, a relação entre ambos vem sendo academicamente investigada. Dois estudos fazem referências à existência desta relação (Yokoyama, 2011; Shams & Huisman, 2012): o primeiro destaca a diferença existente nos significados de autonomia e prestação de contas e a complexidade que assumem no exterior em função das mudanças de regulamentações e envolvimento de órgãos reguladores; e o segundo investiga, no contexto das operações internacionais, como a regulamentação governamental exerce influência sobre a autonomia acadêmica da IES.

Observa-se, assim, uma possibilidade de ampliação e aprofundamento desta inter-relação ao trazê-la para o contexto brasileiro e sua realidade institucional. Dessa forma, pretende-se responder à seguinte pergunta de pesquisa: *como a internacionalização das Instituições de Ensino Superior brasileiras pode ser influenciada pela autonomia institucional?* Esta questão de pesquisa guiará a estrutura geral da tese; espera-se que a questão básica proposta seja respondida de forma tanto primária quanto secundária, por meio da realização de três artigos teórico-empíricos de natureza qualitativa.

Partindo da definição da pergunta de pesquisa, o objetivo geral da tese consiste em examinar como a internacionalização de Instituições de Ensino Superior brasileiras pode ser influenciada pela autonomia institucional. Para atingir o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

a) Identificar e compreender os elementos constituintes da autonomia institucional e da internacionalização de IESs, e de suas inter-relações, por meio da sistematização da literatura especializada;

b) Apresentar um *framework* conceitual, validado empiricamente por especialistas, que representa as inter-relações entre autonomia institucional e internacionalização de IESs brasileiras públicas;

c) Discutir as inter-relações entre autonomia institucional e internacionalização de uma IES brasileira privada.

1.1 Contribuições da tese

Esta pesquisa parte da premissa básica que existe um movimento de inserção do setor educacional em um processo de comercialização, o que aproxima o setor de uma lógica similar às empresas comerciais e industriais. Para atender às demandas mercadológicas, as IESs passam a formular e adotar estratégias administrativas no sentido de aperfeiçoar seus padrões de qualidade e acabam por reconfigurar-se institucionalmente. Esta visão, que conecta as IESs à estratégia de internacionalização, é corroborada por Edwards e Edwards (2001), que analisam a crescente participação das IESs na obtenção de receita por meio de estudantes estrangeiros, que as levam invariavelmente a um processo de comercialização – foco em receitas, custos, risco e estratégia competitiva.

A questão da competitividade é decorrente da inserção das IESs numa realidade de mercado, em função de alterações sofridas pela regulamentação do setor e aumento da influência de fatores concorrenciais (Yang, 2002), o que levou as IESs ao planejamento de novas práticas de mercado, e, entre elas, a estratégia de internacionalização. No sentido de concretizar seu posicionamento perante a crescente competição e mobilidade estudantil internacional, Sursock e Smidt (2010) apontam para um predomínio dos mecanismos de mercado adotados pela IES: processos de garantia da qualidade, processos de acreditação, cooperação, pesquisa e inovação, internacionalização e autonomia.

Ao assumir esta realidade de mercado para as IESs, pode-se inferir que a autonomia institucional está de alguma forma relacionada à sua internacionalização. Piironen (2013) admite que a autonomia exerce influência na competitividade de uma IES, bem como outras evidências aprofundam esta inter-relação (Yokoyama, 2011; Shams & Huisman, 2012). Considera-se que a desregulamentação do setor e o aumento da autonomia institucional em muitos países permitem que as IESs se tornem mais receptivas ao seu ambiente, o que impacta as atividades internacionais (Van Vught, Van Der Wande, & Westerheijden, 2002). É com base nestas considerações que a presente pesquisa se desenvolve.

Após a definição da principal premissa que envolve este estudo, sua realização e a seleção do tema se justificam por diversos motivos, tanto de cunho teórico quanto prático. Do ponto de vista teórico, assume-se que a relação entre a autonomia institucional e a internacionalização de uma IES pode ser enquadrada nos pressupostos de uma das vertentes da teoria organizacional – a perspectiva institucional – e que se pretende contribuir para o desenvolvimento desta linha de estudos.

Nesta perspectiva, a IES é uma organização institucionalizada que deve estar em conformidade com as regras e crenças existentes em seu ambiente, para adquirir legitimidade organizacional – o objetivo principal de uma organização na teoria institucional (Scott, 1995). Para Suchman (1995, p. 574), a legitimidade organizacional pode ser definida como uma "percepção ou suposição generalizadas de que as ações de uma entidade são desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de um sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições".

Assim, as organizações passam a adotar práticas e estruturas similares que são aceitas naquele contexto específico, processo denominado isomorfismo institucional (Dimaggio & Powell, 1983; Scott, 1995). Essa similaridade de práticas dentro do mesmo contexto institucional leva à organização a ganhar legitimidade social e, dessa forma, passa a atrair recursos que sustentam sua operação dentro de um ambiente competitivo (Suchman, 1995). As organizações desenvolvem estratégias para obter estabilidade no ambiente coletivo (Meyer & Rowan, 1977) e os atores institucionais passam a influenciar as escolhas organizacionais em resposta às pressões externas (March & Olsen, 1989).

Dentro da abordagem institucional, é necessário compreender como se configuram as relações no contexto educacional. No caso das IESs, a questão da legitimidade é essencial para atrair recursos como o corpo docente ou os estudantes, que entre outros, garantirão sua sobrevivência. March e Olsen (1989) enfatizam a possibilidade de resiliência de uma IES contra o dinamismo ambiental, uma vez que existem regras e práticas institucionalizadas, como suas origens, histórias e tradições, que influenciam sua capacidade de lidar de forma eficiente com as mudanças ambientais, tais como as reformas universitárias. Os líderes acadêmicos buscam adquirir legitimidade para as mudanças internas necessárias e definir ações estratégicas que permaneçam enraizadas nas práticas institucionalizadas da IES, no sentido de impedir que as reformas descaracterizem seus processos básicos.

A perspectiva institucional tem sido importante nos estudos de mudança organizacional no Ensino Superior (Bastedo, 2009; Gumport, 2000; Washington & Ventresca, 2004) e para o exame de como a mudança institucional e a cultura afetam a governança e o comportamento estratégico das organizações (Thornton, Jones, & Kury, 2005; Reay & Hinings, 2009). Com a perspectiva de ampliação da desregulamentação, a configuração institucional da IES será desafiada pelas forças competitivas (Seers, 2007). Como principal reflexo das mudanças organizacionais, emerge o debate acerca da autonomia inserida na teoria institucional e como esta molda a internacionalização e as respostas institucionais ao ambiente.

Pesquisar o papel da autonomia em relação à internacionalização pode ampliar a compreensão acerca dos principais fatores que levam uma IES a se engajar no processo de internacionalização, fatores estes que estão presentes em diversos níveis da IES (Seeber, Cattaneo, Huisman, & Paleari, 2016): o nível ambiental – local e global –; o nível organizacional, que contempla os objetivos da IES e o nível intraorganizacional, que abrange o papel dos atores internos no processo de internacionalização. Entende-se que a autonomia institucional é um fator geral que levará a IES ao processo de internacionalização, uma vez que a autonomia provavelmente exerce influência em todos os níveis que são frequentemente pesquisados pela literatura (Knight, 2004; Seeber et al., 2016). A pesquisa pretende contribuir para os pressupostos da teoria institucional, oferecer um maior entendimento das mudanças estruturais do setor de Educação Superior e aprofundar as principais variáveis institucionais identificadas.

No que tange ao contexto brasileiro, vislumbra-se uma oportunidade de explorar tanto o tema da autonomia institucional quanto do processo de internacionalização específico das IESs brasileiras. Não foram encontrados estudos que analisem a relação investigada nas IESs brasileiras, porém existem diversas pesquisas que tratam especificamente do tema da internacionalização (Morosini, 2011; Duarte, Castro, Cruz, & Miura, 2012; Azevedo & Catani, 2013; Guazzelli, Raymundo, Varjabedian, & Akerman, 2015; Muckenberger & Miura, 2015). Vale ressaltar que Lima e Contel (2008) realizaram uma pesquisa que tinha por objetivo mapear a realidade de internacionalização das IESs brasileiras.

As IESs brasileiras possuem uma configuração específica quanto à sua estrutura e composição da autonomia. Enquanto o sistema educacional de outros países como Estados Unidos e Reino Unido são constituídos de alto grau de autonomia, o sistema educacional brasileiro se aproxima

de outros como Japão, Alemanha e Coreia do Sul em termos de menor autonomia, porém com características peculiares (Vonbun & Mendonça, 2012). As IESs brasileiras, públicas ou privadas – em diferentes níveis – são altamente reguladas e avaliadas pelo Ministério da Educação (MEC) para obter nota/classificação, o que as direciona inclusive para o processo de internacionalização; precisam seguir as rígidas diretrizes do MEC, com baixa liberdade para criação de cursos multidisciplinares e mudanças curriculares. No caso das universidades públicas, ainda lidam com a rigidez em relação à contratação de profissionais, gestão orçamentária e remuneração. Quanto às universidades privadas, estas têm autonomia orçamentária, gerencial e acadêmica, desde que respeitadas as diretrizes definidas pelo MEC (Vonbun & Mendonça, 2012).

Como a autonomia e a internacionalização são fatores em evidência na realidade das IESs brasileiras, a pesquisa pretende também contribuir em termos práticos com os profissionais da Educação Superior – reitores, profissionais ligados à internacionalização, diretores, coordenadores – que estejam, mesmo que em diferentes níveis, envolvidos na gestão de uma IES, no sentido de ampliar a compreensão da estrutura institucional, do contexto ambiental da Educação Superior, da utilização e atração de recursos e, dessa forma, oferecer novos elementos para aperfeiçoar seu processo decisório.

1.2 Tradição de Pesquisa

Para cumprir o objetivo geral desta tese, do ponto de vista metodológico baseou-se nas 6 etapas recomendadas por Saunders, Lewis e Thornhill (2012). Em termos de filosofia de pesquisa, pretende-se alternar entre uma tradição de pesquisa de cunho positivista e pós-positivista, com abordagem dedutiva e qualitativa, utilizando estratégias como revisão sistemática de literatura, pesquisa com especialistas e estudo de caso.

É preciso compreender os principais paradigmas de pesquisa existentes no campo de Administração de Empresas para que se possa aproximar as escolhas metodológicas do objeto de pesquisa proposto. Os paradigmas positivista, pós-positivista, construtivista e teórico-crítico são as principais referências que podem ser utilizados como caminho metodológico para os pesquisadores do campo. Apesar da existência dos demais paradigmas, toda a estrutura institucional da pesquisa em Administração é dominada pelo paradigma positivista e pós-positivista (Gephart, 1999). Dessa forma, optou-se pela utilização de multimétodos dentro de

um horizonte de tempo transversal, onde os dados primários foram obtidos por meio de questionários e os secundários a partir de artigos sobre os temas pesquisados, documentos governamentais e de IESs brasileiras, além de dados divulgados na mídia.

De acordo com Guba e Lincoln (1994), a perspectiva positivista assume que a realidade é guiada por leis e mecanismos naturais imutáveis onde o investigador se constitui como entidade independente em relação ao objeto – sem valores e vieses – e foi dominada pela utilização dos métodos quantitativos. Já o pós-positivismo, que se estabeleceu no campo da pesquisa por levantar as limitações dos métodos positivistas (Gephart, 1999), admite apenas a possibilidade de apreender uma determinada realidade de maneira imperfeita, o que inclui a utilização de métodos qualitativos.

Uma vez que o objeto desta pesquisa está inserido nos pressupostos da teoria institucional, deve-se ressaltar que os estudos que utilizam esta teoria são predominantemente positivistas (Bowring, 2000; Weerakkody, Dwivedi, & Irani, 2009). No entanto, Bowring (2000) levanta algumas críticas em relação a este predomínio positivista, pois este limitaria alguns pressupostos subjetivos que envolvem as teorias institucionais, bem como a ideia de realidade como construção social e da influência dos diversos atores nas instituições, além do corpo gerencial.

Reconhecendo os limites destas abordagens para o estudo da teoria institucional, e na tentativa de minimizar tais limitações, transita-se entre as duas tradições citadas. Dessa forma, optou-se pela pesquisa qualitativa com enfoque objetivista, ou seja, estruturar uma fundamentação teórica que facilite a aquisição de dados empíricos mais objetivos (Denzin & Lincoln, 2006). Tal combinação busca, por um lado, adotar métodos qualitativos nos artigos desenvolvidos, como pressupõe a abordagem pós-positivista, sem que na análise dos dados coletados se perca o viés positivista por meio da escolha de técnicas como a revisão sistemática de literatura, a análise de conteúdo para a leitura de documentos e artigos que buscam quantificar e encontrar padrões mesmo em dados de natureza qualitativa (Hammersley, 1992).

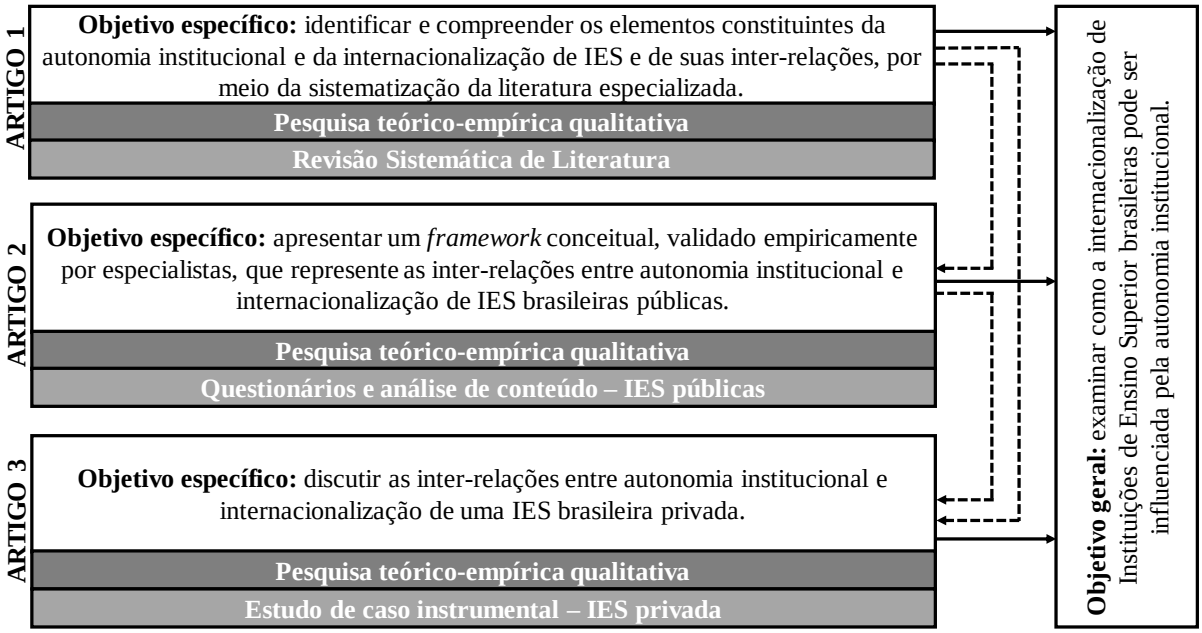
Acredita-se que esta alternância possibilite a apreensão de dados que possam ser aplicados e generalizados a outras situações. A opção pela abordagem qualitativa ocorre pela impossibilidade de se atingir o objetivo geral com base em dados quantitativos e análises estatísticas, uma vez que não existe subsídio de pesquisas anteriores para a elaboração de um

instrumento desta natureza. Jabareen (2009) sugere que quando se busca uma aplicação ou análise empírica de um determinado modelo os procedimentos de pesquisa são essencialmente qualitativos.

1.3 Estrutura da tese

Esta tese está baseada no desenvolvimento de três artigos teórico-empíricos. Os artigos fornecem diferentes perspectivas metodológicas para alcançar o objetivo geral. Este é um estudo multimétodos, pois a mesma questão será investigada de três formas distintas, onde cada uma produzirá um conjunto de dados específico. Ao aderir ao eixo temático principal, buscou-se constituir um processo sequencial no qual a pesquisadora se baseava nos dados resultantes do estudo anterior. As principais definições operacionais utilizadas nos artigos são apresentadas no Apêndice A. A Figura 1.1 abaixo sintetiza as relações entre os três artigos que compõem esta tese.

Figura 1.1 - Estrutura da tese



Fonte: Elaborado pela autora.

O capítulo 2, "Autonomia institucional e internacionalização de Instituições de Ensino Superior: revisão sistemática da literatura" consiste em artigo teórico-empírico baseado no método referido. Para atingir o objetivo geral, este capítulo se baseou no primeiro objetivo específico, que foi o de identificar e compreender os elementos constituintes da autonomia

institucional e da internacionalização de IESs e suas inter-relações por meio da evolução da literatura especializada. O método selecionado permitiu o levantamento de dados provenientes de diversos *journals*, porém, embora tenham contribuído em termos conceituais, não foi possível avaliar a qualidade dos *journals* da amostra para que isto não restringisse a análise de conteúdo.

Após o estudo dos artigos pode-se afirmar que a literatura analisada se concentra na investigação da influência de fatores externos ambientais, organizacionais e estruturais que influenciam a autonomia institucional e a internacionalização das IESs. Para o caso da autonomia institucional encontrou-se significativa convergência sobre seus significados e formas de estudo. Já, sobre a internacionalização, a tentativa de estabelecer processos prescritivos que apoiam a decisão é muito aparente entre os pesquisadores. A partir das análises realizadas o estudo indica claramente que as IESs cada vez mais adequam suas estruturas para uma gestão mais mercadológica visando competir em contextos complexos e multidimensionais. Os resultados do estudo indicam também a necessidade de maior aprofundamento da análise dos fatores institucionais das IESs tais como sua governança, visão estratégica, cultura interna e estrutura organizacional.

O capítulo 3, "Autonomia institucional e dimensões da internacionalização de Instituições de Ensino Superior públicas brasileiras: apresentação de um *framework* conceitual", teve como base o objetivo específico de elaborar um *framework* conceitual validado empiricamente por especialistas, que represente as inter-relações entre autonomia institucional e internacionalização de IESs públicas brasileiras. Os dados primários foram coletados em nove IESs públicas contempladas pelo CAPES PrInt em 2018. Foi utilizado um questionário estruturado e as respostas analisadas conjuntamente com dados secundários de internacionalização das IESs utilizando-se a técnica de análise de conteúdo.

Os resultados mostram que a autonomia institucional se apresenta em sua forma acadêmica, financeira e organizacional, com diversas limitações em função de condições do ambiente regulatório. Ao se relacionar a autonomia com a internacionalização, evidencia-se o grau de autonomia acadêmica das IESs públicas e em que medida a mesma influencia processos de internacionalização. Para além de esforços institucionais, a internacionalização muitas vezes parte da iniciativa individual de docentes e pesquisadores, para que em outro momento seja formalmente incorporada pelas IESs. Constata-se a necessidade de compreender as capacidades

e motivações institucionais para se consolidar a internacionalização permitindo às IESs brasileiras o delineamento de estratégias flexíveis e sustentáveis que ampliem suas condições de competitividade. A internacionalização é essencial à reputação acadêmica e ao desenvolvimento de pesquisas internacionais. Ao final da análise, elaborou-se um *framework* conceitual contemplando as diversas relações apresentadas.

No capítulo 4, "Autonomia institucional e internacionalização: estudo de caso de uma Instituição de Ensino Superior privada brasileira" foi desenvolvido o terceiro objetivo específico, de discutir as inter-relações entre autonomia institucional e as dimensões da internacionalização. Em um primeiro momento apresenta-se um *framework*, que guiou a realização de um estudo de caso envolvendo uma Instituição de Ensino Superior do país que tem se destacado das demais pelo seu dinamismo em termos de internacionalização.

Os resultados mostram que em termos de influências ambientais a alta regulação do setor interfere em grande medida nas decisões internas de internacionalização, principalmente na compatibilização curricular. Nas IESs privadas a autonomia organizacional e financeira são mais expressivas para a internacionalização se comparadas à acadêmica, em função da falta de direcionamento desta para as necessidades da internacionalização. Foi constatado que a internacionalização ocorre de maneira formal, como uma ação estratégica institucional. No caso destas instituições o perfil institucional (se de pesquisa ou de mercado) determina a forma pela qual se concebe a internacionalização. Em IESs voltadas ao mercado, constata-se a necessidade de inclusão de políticas e condições estruturais que ampliem a atuação docente na internacionalização, o que se reflete também na mobilidade de alunos.

2 AUTONOMIA INSTITUCIONAL E INTERNACIONALIZAÇÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA[1].

Resumo

O presente estudo tem como objetivo identificar e compreender os elementos constituintes da autonomia institucional e da internacionalização de IESs e suas inter-relações. Para alcançar este objetivo utiliza-se o método de revisão sistemática de literatura que prescreve o levantamento de dados e informações provenientes de diversos artigos publicados em *journals* e a realização da análise de conteúdo para estudá-los. Após o estudo dos artigos pode-se afirmar que a literatura analisada se concentra na investigação da influência de fatores externos ambientais, organizacionais e estruturais que influenciam a autonomia institucional e a internacionalização das IESs. Para o caso da autonomia institucional encontrou-se significativa convergência sobre seus significados e formas de estudo. Já, sobre a internacionalização, a tentativa de estabelecer processos prescritivos que apoiam a decisão é muito aparente entre os pesquisadores. A partir das análises realizadas o estudo indica claramente que as IESs cada vez mais adequam suas estruturas para uma gestão mais mercadológica visando competir em contextos complexos e multidimensionais. Os resultados do estudo indicam também a necessidade de um maior aprofundamento da análise dos fatores institucionais das IESs tais como sua governança, visão estratégica, cultura interna e estrutura organizacional.

Palavras-chave: Autonomia institucional. Internacionalização de Instituições de Ensino Superior. Revisão Sistemática da Literatura.

Abstract

The present study aims to identify and understand the constituent elements of institutional autonomy and the internationalization of HEIs and their interrelationships. In order to achieve it, we use the systematic literature review method that prescribes the collection of data and information from several articles published in journals and the content analysis to study them. After analyzing data, it can be stated that the literature focuses on the investigation of the external environmental, organizational and structural factors that influence the institutional autonomy and the internationalization of HEIs. In terms of institutional autonomy, significant convergence was found on its meanings and forms of study. Concerning internationalization, the studies establish prescriptive processes that support management decisions. The analyzed data indicates that HEIs are increasingly adapting their structures for market vision aiming to compete in complex and multidimensional contexts. The study results also indicate further analysis of the institutional factors of HEIs such as their governance, strategic vision, internal culture, and organizational structure.

Keywords: Institutional autonomy. Internationalization of Higher Education Institutions. Systematic Review.

---

[1] Autoria: Viviane Renata Franco de Oliveira e Gilmar Masiero. O artigo será submetido ao periódico *"Studies in Higher Education (Dorchester-On-Thames)"*, classificação CAPES: A1, ISSN: 0307-507.

2.1 Introdução

Embora a educação constitua sua função em nível local, desde a década de 1970 as Instituições de Ensino Superior (IESs) enfrentam transformações ambientais que as levam a planejar e analisar as possibilidades de atuação internacional. Na mesma linha das empresas, cada vez mais o termo internacionalização se estabelece neste contexto e induz as IESs a desenvolverem estratégias de inserção internacional que se refletem nas práticas educacionais e em seu escopo de atividades e decisões.

A internacionalização se tornou uma importante tendência global na Educação Superior impulsionada pela globalização econômica. Desta forma, o campo educacional vem se adaptando às forças mercadológicas e aos fatores concorrenciais (Gül et al., 2010; Yang, 2002). Estas transformações levam as IESs que optam pela inserção internacional a uma gama de desafios, inclusive a capacidade de adaptação às demandas das localidades selecionadas - regras, normas e valores (Edwards & Edwards, 2001).

Para enfrentar as tendências ambientais como o fenômeno da internacionalização, é necessário que as IESs criem constantemente propostas inovadoras para se manterem competitivas. Tal necessidade impacta suas decisões internas, o que leva invariavelmente a análise do seu grau de autonomia institucional. Neste sentido, a autonomia pode representar um dos principais diferenciais competitivos no mercado educacional.

A respeito da autonomia institucional, a *European University Association (EUA)* (2007) defende que esta deve se basear em financiamento público adequado, além de facilitar que a própria instituição faça sua gestão estratégica de receitas públicas, privadas e doações - de filantropos, empresas, ex-alunos e estudantes. Aos governos caberia avaliar o progresso em relação aos objetivos de autonomia e financiamento das IESs, ao mesmo tempo em que estas se dedicarão ao fortalecimento da liderança e da gestão profissional. De forma mais específica, a autonomia é relacionada a controle de ativos importantes (propriedades e pessoas), além de demandar da IES uma prontidão para prestar contas tanto à comunidade interna quanto à sociedade.

A partir do panorama apresentado, supõe-se que a autonomia universitária, ao facilitar a adaptação da IES às demandas de seu ambiente em função do aumento de sua capacidade de resposta e flexibilidade (Sporn, 2001), pode estar relacionada aos desafios do processo de internacionalização. Frackmann (1990), Reichert (2010) e Piironen (2013) pressupõem o impacto da autonomia institucional na ampliação da competividade das IESs, como uma precondição para alcançar melhores recursos, mais estudantes e melhorar sua reputação.

Embora se presuma que a relação entre a autonomia institucional e a internacionalização das IESs existe, observa-se que os dois temas se desenvolveram na literatura especializada de forma separada. De acordo com Huisman (2008), os dois temas estão entre os mais pesquisados no campo da Educação Superior, porém com poucas evidências diretas acerca desta relação. Ambos emergiram na literatura e na realidade institucional: de um lado o processo de internacionalização (Altbach & Teichler, 2001; Altbach & Knight, 2007; Horta, 2009; King, 2010; Maringe, 2009) e de outro a autonomia institucional (Mora, 2001; Salmi, 2007; Christensen, 2011; Dobbins et al., 2011).

Diante destas constatações, julga-se importante investigar como o nível de autonomia pode afetar o processo de internacionalização. Este estudo, portanto, pretende responder à seguinte questão de pesquisa: *Como são caracterizados e relacionados os conceitos de autonomia institucional e internacionalização das IESs na literatura especializada?* Para esta finalidade, realiza-se uma revisão sistemática da literatura apoiada pela técnica de análise de conteúdo como forma de organizar e sintetizar o conhecimento já construído sobre os temas em questão. Espera-se que esta pesquisa contribua para ampliar o conhecimento do campo, bem como para aperfeiçoar a perspectiva específica da gestão das IESs.

2.2 Autonomia institucional e internacionalização de IESs

A partir de estudo preliminar de artigos e consultas a especialistas, são previamente apresentados os conceitos de autonomia institucional e internacionalização de IESs. O tema da autonomia institucional, embora já estivesse presente na literatura acadêmica (Berdhal, 1990), se tornou mais frequente a partir da Declaração de Bolonha (19/06/1999) que mudou a realidade das IESs europeias. Em função destas transformações, atualmente existe maior complexidade na gestão dos sistemas de Ensino Superior demandando, inclusive, um tipo de gestão especializada. Neste sentido, vários fatores estão presentes na trajetória da autonomia

institucional, o que torna mais complexa a tarefa de traçar um histórico sobre o tema, dado que engloba a influência do ambiente legal, político e institucional no qual as IESs estão inseridas.

Ashby (1966), partindo de uma definição tradicional, coloca que existem "ingredientes essenciais" que garantem a autonomia institucional: liberdade para selecionar pessoas e estudantes e determinar os critérios de permanência da universidade; liberdade para determinar conteúdo curricular e padrões de avaliação; liberdade para alocar fundos, dentro do montante disponível, em despesas de diversas categorias. Gül et al. (2010) colocam que autonomia institucional consiste em dirigir os assuntos internos sem a influência de qualquer outro nível governamental.

A *European University Association (EUA)*, por meio da Declaração de Lisboa, desenvolvida no ano de 2007, defende que os governos devem endossar o princípio de autonomia institucional para acomodar a missão de cada instituição. Além disso, devem considerar quatro dimensões da autonomia institucional: acadêmica (currículos, programas e pesquisas), autonomia financeira (orçamento único), autonomia organizacional (estrutura da universidade) e autonomia da equipe (responsabilidade pelo recrutamento, salários e promoções).

Em relação à autonomia acadêmica, esta consiste na habilidade que a universidade tem de determinar sua própria estratégia institucional em termos do que é acadêmico, incluindo a determinação das orientações do desenvolvimento científico da instituição e evitando interferências externas nos métodos de ensino e pesquisa (Berdhal, 1990). A autonomia financeira diz respeito à não dependência de recursos públicos e fontes alternativas de renda (Konthamaki & Lyytinen, 2004). Para Estermann e Nokkala (2009), a autonomia organizacional expressa a capacidade da universidade no estabelecimento de estruturas e órgãos de governança próprios, além de escolher o tipo de liderança mais apropriada para a instituição; e a autonomia de equipe envolve o processo de recrutamento de pessoas.

A respeito da internacionalização de IESs, conforme De Wit (2002), a denominação "educação internacional" se consolidou efetivamente a partir do século XX, uma vez que antes deste período o fator internacional apenas chegava às instituições educacionais de forma aleatória. A internacionalização do Ensino Superior cresceu a partir de meados do século XX, especialmente no período da Guerra Fria, onde os EUA foram pioneiros em compreender estrategicamente a internacionalização e sua relação com o fenômeno da globalização. A década de 1980 se tornou

um marco histórico ao permitir a ampliação da internacionalização do Ensino Superior por meio de acordos educacionais transnacionais; a década de 1990 foi marcada pelo acordo de cooperação entre os EUA e os países da União Europeia e pelo *GATS (General Agreement on Trade in Services*) que previa a liberalização dos serviços de Ensino Superior.

Conforme Knight (1997), levantar definições sobre internacionalização possui certa complexidade. Yang (2002) coloca que o termo internacionalização abrange diversas áreas e dimensões, que expressam variada importância em função dos diferentes níveis de educação superior. O autor observa que, mesmo com o aumento da internacionalização em várias universidades do mundo, não houve uniformidade acerca de sua definição. A internacionalização do Ensino Superior é conceituada por Knight (2003, p. 2) como "o processo de integração da dimensão internacional, intercultural ou global na finalidade, nas funções principais ou na entrega da Educação Superior". Existem definições que contemplam uma visão mais institucional. Soderqvist (2002) define a internacionalização como um processo de mudança de uma instituição nacional para uma instituição internacional, o que traz a inclusão de uma dimensão internacional em todos os aspectos da sua gestão holística, com o intuito de melhorar a qualidade do ensino e aprendizagem e alcançar as competências desejadas.

Durante a pesquisa bibliográfica realizada foram encontrados poucos trabalhos que tratam da relação entre as duas variáveis deste estudo. Duas investigações fazem referências à existência desta relação (Yokoyama, 2011; Shams & Huisman, 2012). A primeira destaca a diferença existente nos significados de autonomia e prestação de contas e a complexidade que assumem no exterior em função das mudanças de regulamentações e envolvimento de órgãos reguladores; e a segunda investiga, no contexto das operações internacionais, como a regulamentação governamental exerce influência sobre a autonomia acadêmica das IESs.

Em outra publicação que tem como eixo principal o tema da autonomia institucional (Turcan, Reilly, & Bugaian, 2015) existe três capítulos que se dedicam à relação entre autonomia institucional e internacionalização das IESs. O primeiro, de Panibratov e Ermolaeva (2015), considera o impacto da autonomia e da internacionalização no desenvolvimento do Ensino Superior na Rússia; o segundo capítulo, de Tayar e Jack (2016), trata do tema num contexto de ascensão da corporativização das IESs dentro de uma visão crítica; e o último, de Turcan e Gulieva (2015), argumenta que o processo de internacionalização da universidade só pode ser alcançado e sustentado a partir da configuração de sua autonomia institucional doméstica em

termos de estrutura e atividades. Os capítulos, partindo de realidades distintas, fornecem elementos sobre algumas inter-relações entre autonomia de internacionalização.

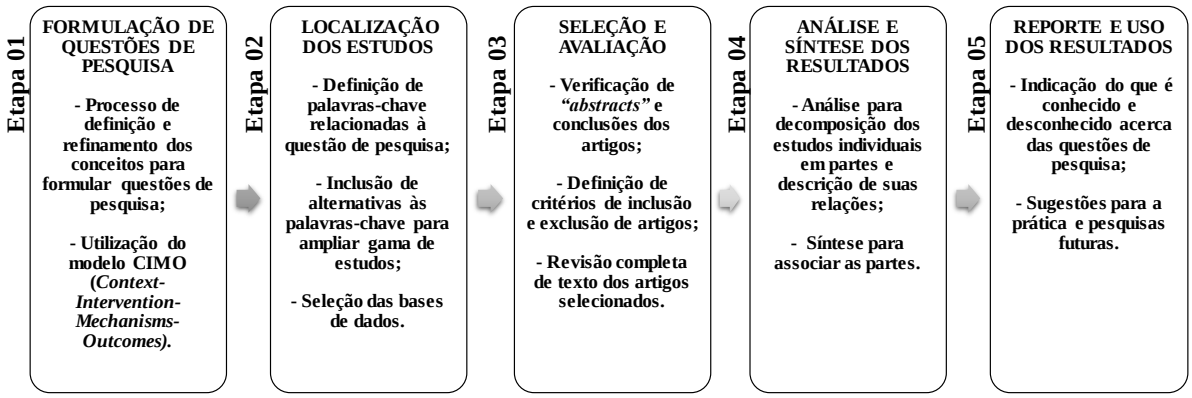
2.3 Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa tem como base metodológica a revisão sistemática de literatura, apoiada pela técnica de análise de conteúdo. Conforme Webster e Watson (2002), a utilização de revisão de literatura acerca de um determinado tema é o principal alicerce de um projeto de pesquisa e pode facilitar o desenvolvimento de teorias, consolidar temas de pesquisa, bem como permitir a descoberta de novas áreas de pesquisa.

Pesquisas de campo frequentemente utilizam a revisão de literatura como uma ferramenta eficiente para o levantamento de temas específicos por proporcionarem um mapeamento do conhecimento desenvolvido. No entanto, com a evolução desta ferramenta de pesquisa, Tranfield, Denyer e Smart (2003) apontam para as limitações das revisões de literatura realizadas, como a falta de método e de estrutura previamente delineados e ausência de avaliação crítica, o que levam as pesquisas à perda de informações importantes.

Badger et al. (2000) aprofundam a questão de utilização da ferramenta de revisão de literatura e defendem que esta requer uma abordagem sistemática que pode ser direcionada para quatro áreas: definição do problema, definição dos critérios de inclusão e exclusão, definição da estratégia de busca e critérios para avaliação de estudos e extração de dados. No sentido de minimizar os problemas apresentados pelas formas de se conduzir revisões de literatura, Tranfield et al. (2003), Denyer, Tranfield e Van Aken (2008) e posteriormente Denyer e Tranfield (2009) definem os passos necessários para a realização do que denominam revisão sistemática, conforme Figura 2.1:

Figura 2.1 - Passos para condução de uma revisão sistemática de literatura



Fonte: Adaptado de Tranfield et al. (2003); Denyer et al. (2008); Denyer e Tranfield (2009).

Fisch e Block (2018) corroboram a ideia de que uma revisão de literatura de alta qualidade requer uma compreensão profunda dos processos necessários, além de alguma experiência na área, uma vez que a interpretação dos resultados é essencialmente subjetiva. De forma similar aos passos indicados acima, definem seis recomendações para que se conduza uma revisão sistemática: formular a pergunta de pesquisa; identificar a literatura de forma sistemática; equilibrar amplitude e profundidade; focar em conceitos e não estudos; tirar conclusões significativas; e seguir uma estrutura de artigo coerente.

De acordo com estas recomendações, vale destacar a segunda, "identificar a literatura de forma sistemática". Para Fisch e Block (2018), esta atividade consiste em demonstrar de forma detalhada a estratégia de busca descrevendo as bases de dados consultadas, a definição exata dos termos de pesquisa e palavras-chave, a descrição de aspectos práticos e metodológicos e a justificativa dos critérios de triagem e exclusão utilizados.

A partir destas orientações aplicou-se o modelo *CIMO (Context-Intervention-Mechanisms-Outcome)* desenvolvido por Denyer et al. (2008) e Denyer e Tranfield (2009), para cumprir os requisitos da fase de formulação da questão de pesquisa. A respeito do componente Contexto (C), verifica-se que a revisão de literatura pretendida parte de um contexto onde diversos fatores multidimensionais devem ser considerados, pois exercem influência na atuação e sobrevivência de uma IES. Neste contexto, observa-se a combinação de dimensões externas e internas: fatores ambientais externos como a atuação dos competidores e a demanda do público estudantil levam as IESs à opção pela estratégia de internacionalização e, ao mesmo tempo, existem fatores

internos que compõem sua autonomia e capacidade de gerenciar recursos e tomar decisões. É neste contexto que se pretende desenvolver a revisão sistemática de literatura.

Sobre o componente Intervenções (I), deve-se considerar a forma de atuação dos gestores das IESs, que está ligada ao seu nível de autonomia. A autonomia gerencial é determinante para as decisões de internacionalização pois envolve a utilização eficiente dos recursos humanos, físicos e financeiros. No componente Mecanismos (M), deve-se considerar o nível de investimentos que as IESs podem realizar. Este mecanismo é o que possibilita a mobilização de recursos para o processo de internacionalização, seja a estruturação de uma equipe especializada, seja divulgação internacional do nome/marca, entre outras decisões que podem ser concretizadas.

No que se refere ao componente Resultados (O), compreender a influência da autonomia institucional no processo de internacionalização de IESs é essencial para conhecer os limites de sua atuação internacional. Isto terá impacto direto sobre os resultados desejados, sejam tanto em termos econômicos quanto em termos de reputação e fortalecimento do nome/marca institucional. Seu nível de envolvimento internacional se configura como atrativo de diversos públicos institucionais, como estudantes, professores, pesquisadores e colaboradores, garantindo assim a manutenção de suas atividades. A partir destas reflexões, definiu-se a questão de pesquisa para guiar a revisão sistemática de literatura:

Q1: Quais são os fatores/dimensões constituintes da autonomia institucional e da internacionalização das IESs e suas inter-relações?

Para localizar os estudos mais apropriados que respondam à questão acima e desta forma cumprir a Etapa 2 de “Localização dos estudos”, definiu-se as principais palavras referentes ao tema da pesquisa para a construção das *strings* de busca - todas realizadas na língua inglesa. As palavras-chave selecionadas foram conectadas dentro de uma lógica *booleana* (OR e AND) e desta forma se chegou a três *strings* de busca. Estas definições de palavras-chave foram provenientes dos primeiros conceitos apresentados na seção anterior a partir de estudo preliminar de artigos e consultas a especialistas. A busca ocorreu nas bases *ISI – Web of Knowledge e Scopus* onde se definiu o período de 2000-2019. Priorizou-se estas bases pela reputação acadêmica e por permitirem a utilização de *strings* de busca. Os resultados da etapa inicial de pesquisa estão consolidados na Tabela 2.1:

Tabela 2.1 - Palavras-chave e *strings* de busca

Construtos	Palavras-chave	*Strings* de busca
Autonomia institucional	*Higher Education autonomy* *Institutional autonomy* *University autonomy* *Higher Education self-governance* *Institutional self-governance* *University self-governance* *Educational autonomy* *Educational self-governance* *Academic autonomy* *Organizational autonomy* *Financial autonomy* *Staffing autonomy* *Substantive autonomy* *Procedural autonomy*	***String 1:*** *"university* NEAR/5 autonomy" OR "higher education" AND "institutional autonomy" OR "higher education" AND "self-governance" OR "higher education" AND "educational autonomy" OR "university" AND "institutional autonomy" OR "higher education" AND "organizational autonomy" OR "higher education" AND "financial autonomy" OR "higher education" AND "staff* autonomy" OR "higher education" AND "substantive autonomy" OR "higher education" AND "procedural autonomy" OR "university" AND "organizational autonomy" OR "university" AND "financial autonomy" OR "university" AND "staff* autonomy" OR "university" AND "substantive autonomy" OR "university" AND "procedural autonomy"*
Internacionalização de Instituição de Ensino Superior	*University internationalization* *Higher Education internationalization* *Education Internationalization* *Internationalization process* *Academic internationalization* *International University partnership* *International University Franchise* *Offshore Campus* *Branch Campus*	***String 2*** *: "university internationalization" OR "higher education" AND "internationalization process" OR "internationalization of higher education" OR "university" AND " international partnership" OR "higher education" AND "international franchise" OR "university" AND "offshore campus" AND"branch campus" OR "higher education" AND "academic internationalization" OR "education internationalization process"*
Autonomia institucional e Internacionalização de Instituição de Ensino Superior	*University autonomy* *Internationalization process* *Higher Education autonomy* *Institutional autonomy* *Internationalization of Higher Education*	***String 3:*** *"autonomy" AND "internationalization" AND "higher education" OR "institutional autonomy" AND "internationalization" OR "internationaliz* NEAR/2 higher education" AND "autonomy"*

Fonte: Elaborado pela autora.
Nota: as *strings* de busca aqui apresentadas foram inseridas inicialmente na base de dados *ISI – Web of Knowledge*. Em seguida, foram adaptadas à base *Scopus*.

Na Etapa 3 de "Seleção e Avaliação", foi realizada uma busca inicial na base indicada *(ISI – Web of Knowledge);* em seguida foram feitas as devidas adaptações das *strings* de acordo com as necessidades da base seguinte *(Scopus)*. Segue a ordem de seleção e avaliação dos artigos:

1. Busca inicial nas bases com a definição das 3 *strings* que resultou em 401 artigos;
2. Primeira seleção: leitura dos títulos e *abstracts* resultando na escolha de 128 artigos;
3. Segunda seleção: leitura da introdução e conclusão e análise do periódico que levou a escolha de 74 artigos
4. Terceira seleção: leitura completa dos 63 artigos selecionados.

Na primeira seleção de artigos realizada (leitura de títulos e *abstracts*), definiu-se critérios de inclusão e exclusão de artigos a partir das questões de pesquisa desenvolvidas na Etapa 01. Para a inclusão de artigos na próxima etapa de seleção, tanto no tema da autonomia institucional quanto da internacionalização de IESs, optou-se por incluir artigos que demonstravam apresentar perspectivas mais genéricas dos temas. Os resultados do processo de busca estão consolidados na Tabela 2.2:

Tabela 2.2 - Resultados e critérios do processo de busca de artigos

Strings de busca*	Base de dados	*String* de busca 1	*String* de busca 2**	*String* de busca 3	Critérios	Inclusão	Exclusão	Total por etapa
Busca inicial	ISI	77	192	12	Tipo de publicação e idioma	Artigo científico em inglês e português	Revistas de negócios, conferências, livros; demais idiomas	401
	SCO	57	47	16				
Primeira seleção: leitura do título e *abstract*	ISI	64	39	8	Enfoque	Tratamento do tema	Tratamento do tema, porém fora do escopo da IES (foco nos estudantes e corpo docente)	128
	SCO	8	6	3				
Segunda seleção: leitura da introdução e conclusão dos artigos e análise do periódico	ISI	33	27	5	Disponibilidade do artigo; unidade de análise e qualidade do periódico	Livre acesso ao artigo; nível institucional e setorial; ranqueamento dos periódicos conforme SJR***	Artigo indisponível; nível nacional, grupo ou individual; artigos fora do SJR	74
	SCO	5	3	1				
Terceira seleção: leitura completa dos artigos	ISI	23	27	5	Conceitos e definições	Apresentação dos conceitos pesquisados no marco teórico	Apresentação dos conceitos, porém de maneira muito sucinta ou secundária	63
	SCO	5	3	2****				

Fonte: Elaborado pela autora.
Notas: *As *strings* definidas inicialmente para a pesquisa no *ISI - Web of Knowledge* foram adaptadas à base *Scopus*. ** Em função da alta quantidade de artigos deste tema, foi realizado um filtro por áreas de pesquisa: *Education Educational Research, Management, Business e Areas Studies*. *** O *SJR - Scimago Journal Rank Indicator* é um indicador que mede o impacto, a influência ou o prestígio de um determinado periódico por meio da média do número de citações recebidas nos 3 anos anteriores. **** Na etapa de leitura completa dos artigos um artigo selecionado a partir da *string* de busca 1 foi transferido para a *string* de busca 3.

A respeito dos critérios de exclusão mostrados acima, na primeira seleção de artigos referentes à autonomia institucional, foram excluídos aqueles com foco em análises específicas a respeito de estudantes ou professores (em nível individual ou em grupo) que apenas citavam a autonomia da IES de maneira secundária. No tema da internacionalização de IESs, optou-se pela exclusão de artigos que tratavam dos seguintes temas: motivação de estudantes pela mobilidade, avaliação de professores, *marketing* internacional, aprendizagem, satisfação e percepção de qualidade do estudante. Dado que a busca focou os conceitos utilizados e seus significados, não foram considerados os métodos de pesquisa dos artigos.

Na segunda seleção de artigos, foram analisados a introdução e conclusões dos artigos, onde foram selecionados os que faziam referências diretas aos temas pesquisados. Na terceira

seleção, durante a leitura total dos textos, ainda foram excluídos alguns artigos que apresentavam os conceitos procurados de maneira sucinta e/ou secundária. Vale ressaltar que os artigos selecionados nesta última etapa foram lidos integralmente e posteriormente inseridos no *software* de análise de conteúdo. O intuito desta etapa foi buscar generalizações acerca dos conceitos para mapear seus principais elementos.

No sentido de aperfeiçoar a etapa 4 do método de revisão sistemática, "Análise e síntese dos resultados", optou-se pela utilização da técnica de análise de conteúdo. Seguiu-se as 4 etapas estabelecidas por Krippendorf (2013): seleção da amostra, onde se define critérios para o desenvolvimento de relatórios; unificação de temas observados; redução dos dados por meio de tabulação; e construção de inferências ao se interpretar os padrões que emergem dos temas identificados. Dessa forma, os artigos provenientes da revisão sistemática da literatura foram lidos em sua totalidade e posteriormente inseridos no *software* QDA Miner. A utilização do *software* permitiu a seleção de frases e trechos dos artigos que tratavam dos temas analisados. Em seguida, foi realizada a codificação dos dados (Gibbs, 2009).

Como ferramenta de análise de conteúdo, utilizou-se o relatório de frequência de códigos e posteriormente o de coocorrência - análise que permite explorar a relação entre os códigos. A coocorrência ocorre toda vez que dois códigos aparecem no mesmo documento (QDA Miner, 2019). Utiliza-se a análise de *cluster* (agrupamento) considerando o índice de similaridade entre os códigos pelo coeficiente de *Jaccard*. O índice indica o percentual de trechos que apresentam dois termos pesquisados, a partir de um conjunto de textos que possuem um e/ou outro (Inomata, Manhães, Fraga, & Rados, 2015). Os resultados das etapas 4 e 5 ("Análise e síntese dos resultados" e "Reporte e uso dos resultados") do método de revisão sistemática serão apresentadas nas seções subsequentes.

2.4 Análise e Discussão dos Resultados

Aqui são apresentadas as etapas 4 e 5 do método de revisão sistemática de literatura, apoiado pela análise de conteúdo. A análise é realizada por meio da organização dos dados coletados pela definição de categorias. O foco é na análise de conteúdo para encontrar os principais fatores que compõem os conceitos e dimensões pesquisados.

2.4.1 Autonomia institucional

Origens e Evolução. De acordo com a literatura analisada, o tema da autonomia sempre esteve presente no contexto do Ensino Superior, porém passou por diversas mudanças. Nos últimos anos, a autonomia passou a ser formalmente defendida em discursos, documentos estratégicos, relatórios governamentais, associações acadêmicas e organizações internacionais como a União Europeia e a OCDE (Erkkilä & Piironen, 2014). Inicialmente, o direito de auto governança estava ligado à questão da autonomia profissional e da liberdade do corpo acadêmico, porém esta noção ultrapassou o escopo acadêmico e passou a ser relacionada a uma necessidade de gestão para alcançar eficiência institucional (Enders, De Boer & Weyer, 2013; Nokkala; Bladh, 2014). Esta visão mais recente está baseada em questões que envolvem gestão e ideologias competitivas. Diversos autores utilizam a visão denominada *new managerialism* que se aplica tanto às universidades públicas quanto privadas (Byun, 2008; Dobbins et al., 2011; Baschung, Goastellec, & Leresche, 2011; Osipian, 2017).

Dobbins et al. (2011) abordam o triângulo de Clark (1983) para analisar o equilíbrio de poder nos sistemas modernos do Ensino Superior. Eles consideram o modelo centrado no Estado, onde este coordena diretamente processos da IES – admissão, currículos, exames, nomeação de pessoas – o que acaba influenciando questões internas como a qualidade, eficiência e as relações universidade-empresas e o modelo *humboldtiano.* Este, tem como base a auto governança acadêmica por meio de parcerias entre universidades estatais e princípios corporativistas. Além destes dois modelos discutem também o orientado ao mercado, onde as IESs operam como uma empresa em mercados regionais e globais e suas práticas empreendedoras possuem legitimidade.

Definição geral do conceito. Antes de iniciar o levantamento das principais definições sobre autonomia institucional, deve-se fazer uma distinção entre esta e a liberdade acadêmica. Os termos são frequentemente diferenciados na literatura (Aarrevaara, 2010; Piironen, 2013; Nokkala & Bladh, 2014; Maassen, Gornitzka & Fumasoli, 2017; De Groof, 2018). A liberdade acadêmica consiste na liberdade individual de um membro do corpo acadêmico, enquanto a autonomia institucional está ligada à implementação institucional e processual da liberdade educacional em termos de controle de conteúdo, alunos, funcionários, diplomas, pesquisa e currículos. Vale ressaltar que um aumento da autonomia institucional e das decisões das IESs

sobre ensino e pesquisa para assegurar qualidade institucional não significa necessariamente que a liberdade acadêmica individual aumentará.

O conceito de autonomia institucional, conforme Enders et al. (2013), possui uma natureza dinâmica. Na mesma linha, Baschung et al. (2011) afirmam que o conceito ganha diferentes significados que podem mudar ao longo do tempo e que dependem do contexto político. Yokoyama (2011) afirma que a autonomia sofre influência do mercado e da regulamentação local, além das diferenças de culturas profissionais e acadêmicas do contexto. Maassen et al. (2017) apresentam o aspecto relacional e multimodal da autonomia, já que as IESs dinamicamente precisam lidar com seu ambiente, autoridades governamentais e a sociedade em geral.

São diversas as definições do conceito de autonomia institucional encontradas na literatura. De forma mais geral, e em uma perspectiva *foucaultiana*, Yokoyama (2011) coloca que a autonomia institucional consiste em assumir o controle dos empreendimentos, definir objetivos e alcançar necessidades por meio dos próprios poderes. Pandey (2004), Jarernsiripornkul e Pandey (2018) e Osipian (2017) a definem como o privilégio e a capacidade das IESs agirem em busca de sua missão e objetivos. Outra definição consiste na liberdade que possuem para gerir seus próprios negócios sem influência de qualquer nível governamental (Nguyen, Hamid & Moni, 2016; Maassen et al., 2017). Para Chiang (2004) estas duas definições ignoram a complexidade do conceito, pois a autonomia não depende apenas do tamanho do espaço para suas próprias decisões, mas do tamanho de sua habilidade para cumprir sua missão institucional. Neste sentido, qualquer critério para medir a autonomia das IESs não representaria a realidade destas.

Para Dobbins et al. (2011) o conceito de autonomia abrange a relação com órgãos governamentais, liderança executiva e gestão interna - a capacidade de definir suas próprias estratégias, perfis acadêmicos, regulação da admissão de estudantes. Para Osipian (2017), a autonomia também se refere à distribuição de autoridade e funções, formas de comunicação e controle e a condução das relações entre a entidade e seu ambiente. Em geral, a literatura argumenta que a autonomia institucional terá efeitos positivos para as IESs, no entanto não se pode ignorar que o baixo desempenho também pode estar relacionado ao aumento da autonomia institucional (Maassen et al., 2017; Magalhães, Veiga, Ribeiro, & Amaral, 2013).

Níveis da autonomia. A literatura analisada define alguns níveis pelos quais a autonomia institucional está alocada. Lo (2010) define a existência de 3 níveis: o nível 1 representa o relacionamento entre as IESs e o Estado; o nível 2 trata da relação entre indivíduo e Estado, que lida principalmente com a questão da autonomia individual em oposição ao Estado; e o nível 3 mostra a esfera de autonomia concedida aos órgãos e indivíduos dentro das organizações e suas relações. Para Dobbins et al. (2011), a alocação de autonomia abrange 3 níveis: estatal, acadêmico e de gestão das IESs. Este último nível, que envolve a tomada de decisão gerencial, também é considerado por Enders et al. (2013). Para Yokoyama (2011) e Maassen et al. (2017) o poder da autonomia pode residir tanto no nível institucional (autonomia institucional) quanto individual (liberdade acadêmica).

Dimensões da autonomia institucional. A autonomia é um conceito que envolve tanto dimensões internas quanto externas (Pinheiro & Antonowicz, 2015). Conforme Piironen (2013), as dimensões externas englobam basicamente o governo e as fontes de financiamento das IESs, além das estruturas sociais e econômicas incluindo os mercados que podem influenciar as IESs. Em relação ao papel das fontes de financiamento na autonomia, Chang (2004) aponta para vários métodos de financiamento: baseado em insumos, baseado em resultados, financiamento por contratos e *formula funding* (financiamento atribuído por previsão de resultados).

A influência do Estado na autonomia das IESs é amplamente citada pela literatura analisada (Ordorika, 2003; Triventi, 2013; Gornitzka & Maassen, 2017; Praneviciene, Puraite, & Vasiliauskiene, 2017; Hong, 2018). Basicamente, esta relação ocorre por meio de leis, regras e regulamentos, onde o Estado pode se tornar um provedor fundamental das IESs, o que tende a aumentar o grau de dependência estatal e impor restrições à sua autonomia. Em muitos países o Estado tem a responsabilidade de estabelecer a estrutura legal na qual as instituições operam, o que molda o grau de autonomia das instituições em várias áreas como liberdade financeira, autonomia da gestão, critérios de entrada de alunos etc. Verifica-se que por um lado a autonomia institucional tende a aumentar pelo maior acesso a recursos financeiros, e por outro, a necessidade de prestação de contas e adequação das IESs às regras de financiamento podem provocar sua redução.

Em termos de dimensões internas, dois tipos de autonomia são definidos no nível institucional: autonomia substantiva e autonomia processual. No caso da autonomia substantiva, é a

possibilidade de as IESs decidirem sobre metas, programas, perfil de pesquisa e currículo sem intervenção externa. A autonomia processual representa o conjunto de técnicas selecionadas para alcançar estes objetivos e programas (Ordorika, 2003; Chiang, 2004; Sirat & Kaur, 2010; Baschung et al., 2011; Piironen, 2013; Nokkala & Bladh, 2014; Maassen et al., 2017; Hong, 2018). Dobbins et al. (2011) especificam o papel da autonomia processual pela subdivisão entre autonomia de *staff* e autonomia financeira.

A Tabela 2.3 apresenta as principais dimensões internas da autonomia institucional utilizadas em 11 artigos dos 67 selecionados para esta revisão sistemática. Isso foi realizado em função da diversidade do conjunto de dimensões que autores utilizam para representar o conceito de autonomia institucional. Em seguida, são apresentadas as principais definições de cada dimensão, que apresentam algumas similaridades.

Tabela 2.3 - Dimensões da autonomia institucional

Dimensões da autonomia institucional / Autores	Sirat & Kaur (2010); Chang (2004)	Dobbins, Knill & Vögtle (2011)	Enders, De Boer & Weyer (2013)	Definição da *European University Association* utilizado por Uslu (2017)	Maassen, Gornitzka & Fumasoli (2017); Carvalho e Diogo (2018)	Pandey (2004); Jarernsiripornkul & Pandey (2018)	Ordorika (2003); Hong (2018)
Autonomia financeira	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Autonomia gerencial/organizacional/operacional			✓	✓	✓	✓	
Autonomia política/indicativa	✓		✓		✓		✓
Autonomia acadêmica/docente	✓			✓		✓	✓
Autonomia de *staff*		✓		✓			
Autonomia de governança			✓				
Autonomia jurídica			✓				
Autonomia de intervenção			✓		✓		

Fonte: Elaborado pela autora.

A primeira dimensão é a financeira. Pandey (2004) coloca que esta não pode ser separada da autonomia institucional e que consiste em sua dimensão mais importante. Dobbins et al. (2011) aprofundam a questão financeira ao fazer a distinção entre sistemas centralizados e descentralizados e sistemas de orientação *input* e *output*. Nos sistemas centralizados, o Estado mantém o controle sobre os recursos; nos modelos descentralizados, as IESs decidem como financiar e obter os resultados desejados, sendo que os recursos são majoritariamente investidos no nível de gestão da universidade. A orientação *input* vincula financiamento a indicadores

como o número de funcionários e alunos e a orientação *output* busca uma abordagem mais orientada para o incentivo, ajustando o financiamento ao desempenho institucional, acreditação, *rankings* etc.

Tanto para Chang (2004) quanto para Sirat e Kaur (2010) a autonomia financeira engloba o nível e os critérios de financiamento, preparação e alocação do orçamento e prestação de contas. Enders et al. (2013), Maassen et al. (2017) e Carvalho e Diogo (2018) colocam que esta dimensão basicamente lida com o financiamento governamental e fontes alternativas de renda. Ordorika (2003) inclui as políticas salariais e Praneviciene et al. (2017) o direito de emprestar dinheiro, de investir e de definir o número de pessoal necessário.

A autonomia organizacional, operacional ou gerencial consiste na liberdade operacional de determinar sua estrutura interna de governança, sistemas, missão, metas e tomada de decisões de forma independente. Pode englobar também a responsabilidade discricionária sobre as questões financeiras, gestão de recursos humanos e de outros fatores de produção (logística, habitação e organização). Esta dimensão deve incluir a centralidade do corpo docente nos processos: seleção de estudantes, recrutamento de pessoal acadêmico ou não; estabelecer padrões de ensino, pesquisa e desempenho, decidir a quem conceder diplomas, projetar currículo e oferecer novos cursos e inovar nas metodologias de ensino (Pandey, 2004; Enders et al., 2013; Maassen et al., 2017; Carvalho & Diogo, 2018; Jarernsiripornkul & Pandey, 2018).

A autonomia de *staff* (Dobbins et al., 2011; Uslu, 2017) representa a autoridade de se decidir livremente sobre a contratação de pessoas, nomeações, salários, horas de trabalho, papel dos reitores e/ou da liderança universitária. Em definição similar, a autonomia denominada indicativa envolve a contratação, promoção e demissão de professores, seleção e demissão de reitores e funcionários administrativos e os termos de contratação (Chang, 2004; Sirat & Kaur, 2010).

A dimensão política da autonomia avalia o quanto as IESs podem decidir sobre quantidade e qualidade dos bens e serviços a serem entregues, bem como o público que almeja atingir (Enders et al., 2013; Maassen et al., 2017; Carvalho & Diogo, 2018). Para Ordorika (2003) e Hong (2018) esta dimensão inclui a nomeação de autoridades e resolução de conflitos. A autonomia da governança diz respeito a até que ponto as universidades podem decidir sobre estruturas e processos internos e instrumentos de política (Enders et al.2013).

A dimensão jurídica diz respeito à situação legal da organização (pública ou privada) e suas implicações para o nível de autonomia (Enders et al., 2013; Maassen et al., 2017; Carvalho & Diogo, 2018). A autonomia de intervenção considera a transparência na prestação de contas e como as IESs lidam com possíveis intervenções do governo (Enders et al., 2013; Maassen et al., 2017; Carvalho & Diogo, 2018).

A autonomia acadêmica é outra dimensão amplamente explorada pela literatura analisada (Ordorika, 2003; Pandey, 2004; Sirat & Kaur, 2010; Jarernsiripornkul & Pandey, 2018). Esta complexa dimensão é definida pelo processo de admissão, carreira, ofertas de currículos e cursos, acesso, liberdade acadêmica e de expressão. A liberdade acadêmica é o fator mais explorado referente à autonomia acadêmica e independe do grau de dependência financeira das IESs. A liberdade acadêmica se refere ao direito de escolha pelos professores do que será ensinado e pesquisado.

A liberdade acadêmica pode também ser encontrada como autonomia do corpo docente (Dee, Henkin, & Chen, 2000; Baschung et al., 2011). Esta dimensão avalia o grau de liberdade que os indivíduos têm para controlar o ritmo de trabalho e para determinar processos e avaliações bem como o nível de envolvimento nas decisões acadêmicas. O nível de autonomia das IESs está relacionado ao engajamento do corpo docente na resolução de problemas, ou seja, quando conseguem determinar as estruturas e processos do seu trabalho, ampliando os benefícios da autonomia institucional em termos de flexibilidade, capacidade de resposta e inovação.

Observa-se que na tipificação do conceito de autonomia institucional algumas dimensões apresentam sobreposições, como no caso da dimensão organizacional/operacional/gerencial, que para alguns autores pode englobar fatores mais políticos e para outros aspectos mais processuais da gestão. A dimensão denominada política também apresenta uma definição que em parte também é contemplada nas dimensões governança, de intervenção e indicativa. Estas similaridades e sobreposições encontradas demonstram a alta complexidade do conceito, o que torna mais difícil sua apreensão teórica e consequentemente sua operacionalização nas pesquisas.

Demais tópicos relacionados. Na literatura analisada foram encontrados ainda dois temas que frequentemente ocorrem em decorrência da autonomia institucional: responsabilidade social e qualidade. No caso da responsabilidade social, para Pandey (2004), a autonomia das IESs,

especialmente as públicas, implica em maior responsabilidade social. Em relação ao tema da qualidade, Hartley et al. (2016) apontam que um sistema baseado no controle descentralizado com maior autonomia institucional - similar aos modelos europeus - são os que oferecem condições estratégicas para melhorar a qualidade geral das IESs. Em contrapartida, Yokoyama (2011) acredita que a relação autonomia institucional e garantia de qualidade não é direta. Para Chen e Hou (2016) maior autonomia institucional pode ampliar o desenvolvimento das IESs, mas pode, ao mesmo tempo, limitar seu controle de qualidade.

2.4.2 Internacionalização das IESs

Origens e Evolução. Para Leal e Moraes (2017), a dimensão internacional está presente nas universidades desde suas origens, pela atuação docente estrangeira no ensino e pesquisa e pela influência dos padrões internacionais de difusão do conhecimento. Na década de 1970 o termo internacionalização emergiu neste contexto e mais tarde ganhou popularidade. Na década de 1990 houve expansão da cooperação internacional na Educação Superior, o que acoplou a ideia de medição de qualidade ao conceito de internacionalização.

Abba e Corsetti (2016) complementam que a partir deste período a internacionalização da Educação Superior passou a integrar a tríade das IESs: ensino, pesquisa e extensão. Ainda, citam dois processos que se desenvolveram de forma distinta: a internacionalização ativa e a passiva. A primeira pode ser observada em países centrais em função da implementação de políticas de mobilidade acadêmica, oferta de serviços educacionais internacionais, exportação de programas e instalação de instituições no exterior; e a segunda ocorre em países periféricos ou semiperiféricos que lidam com a falta de políticas de envio de acadêmicos ao exterior e baixa oferta de condições atrativas de trabalho local.

Definição geral do conceito e dimensões. Diversos estudos colocam a importância de distinguir os termos internacionalização e globalização (Horta, 2010; Friesen, 2012; Ng, 2012; Rensburg, Motala & David, 2015; Thune & Welle-Strand, 2015; Yemini, Holzmann, De Wit, Sadeh, Stavans, & Fadila, 2015; Freitas, Bertero, Fleury, Mariotto, & Silva, 2016; Bradford, Guzmán & Trujillo, 2017; Larbi & Fu, 2017). Inicialmente, existe um consenso de que as IESs foram impactadas pela globalização e por este motivo os conceitos estão intrinsicamente conectados. A globalização deve ser entendida como o processo de convergência e interdependência das economias e liberalização do comércio e mercados em âmbitos nacional e internacional

(Maranhão, Dutra, & Maranhão, 2016).

Enquanto a tendência de globalização pode permanecer inalterada, a internacionalização assume um aspecto de proatividade e de esforço sistemático perante estes desafios. Nesta linha se desenvolvem as diversas definições encontradas na literatura para a internacionalização da Educação Superior. Primeiramente, Alves (2017) e Leal e Moraes (2017) assumem a ideia de que é difícil encontrar uma definição para a internacionalização da Educação Superior pois esta deve ser genérica o suficiente para ser aplicada a muitos contextos, envolvendo países, culturas e sistemas de ensino diferentes.

A internacionalização é compreendida como um processo normativo construído por distintos *stakeholders*. Nesta perspectiva, a internacionalização passa a compor as normas que uma vez aceitas são internalizadas e se tornam um hábito, tornando tal conformidade com as normas quase automática. As normas já estabelecidas não são contestadas e caem no radar do debate político, promovendo similaridade nas atividades e políticas institucionais (Tamtik & Kirss, 2016). Maranhão et al. (2016) destacam a internacionalização como o fator de legitimação da circulação do conhecimento e da formação de recursos humanos, que exerce um papel na construção da identidade local e no desenvolvimento socioeconômico.

Para Larbi e Fu (2017) a internacionalização do Ensino Superior consiste em um processo de mudança de uma IES nacional para uma internacional, levando à inclusão de uma dimensão internacional em todos os aspectos de sua gestão holística, no sentido de melhorar a qualidade do ensino e alcançar as competências planejadas. Esta definição inclui o estabelecimento de *campi* internacionais, parcerias de pesquisa entre instituições estrangeiras, recrutamento de estudantes e professores estrangeiros, proliferação de programas de intercâmbio e elaboração de currículo internacional.

Rudzki (1995) compreende a internacionalização como uma política estratégica de longo prazo para estabelecer relações no exterior e assim promover mobilidade estudantil, desenvolvimento de pessoas e inovação curricular. Friesen (2012) e Alsharari (2018) utilizam a definição amplamente utilizada por Knight (2004), que explica a internacionalização como um processo de integração de uma dimensão internacional, intercultural ou global nos objetivos, funções ou entrega da Educação Superior.

Alves (2017) cita a internacionalização da Educação Superior de acordo com a UNESCO: um conceito amplo, abrangente, que pode envolver a cooperação internacional, mas se refere também a mudanças que ocorrem dentro das IESs. A internacionalização é também definida como um processo de programas, serviços e atividades pautado em cooperação técnica, intercâmbios e estudos internacionais. Ela atinge o tripé investigação, ensino e inovação (Maranhão et al., 2016).

Luchilo e Albornoz (2008) citam algumas dimensões que compõem o processo de internacionalização das IESs: mobilidade internacional de estudantes e professores, oferta de serviços de longa distância, criação de uma sede universitária em país estrangeiro, transferência de modelos institucionais e realização de projetos de pesquisa em conjunto com IESs internacionais.

Modelos e abordagens de internacionalização. Na literatura diversas pesquisas identificam a existência de modelos de internacionalização. Abba e Corsetti (2016) identificaram dois modelos principais: um baseado na mercantilização e guiado por organismos internacionais como a Organização Mundial do Comércio (OMC), Banco Mundial (BM) e Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Outro, um modelo endógeno com base nas políticas nacionais e regionais que propõem uma visão autônoma e estratégica da internacionalização.

Freitas et al. (2016) utilizam as diferentes abordagens para a internacionalização proposta por Knight (1994): abordagem por atividades, competências e por *ethos*. O primeiro caso consiste no desenvolvimento de currículos, intercâmbios, pesquisas e sessões conjuntas de treinamento. O segundo, por competências no desenvolvimento de habilidades, conhecimentos, atitudes e valores nos membros da instituição. Na abordagem por *ethos* vislumbra-se a criação de uma cultura que valorize e estimule a educação internacional e os encontros interculturais, resultantes da conscientização e comprometimento de vários escritórios da organização. Estas abordagens concebem que a internacionalização é um processo que deve ser incluído na missão, políticas, planejamento e avaliação da qualidade.

Níveis de internacionalização. Seeber et al. (2016) definem três níveis onde ocorrem a internacionalização das IESs: o nível ambiental que representa as arenas globais e nacionais nas quais estão localizadas; o nível organizacional que engloba os objetivos das IESs; e o nível

intraorganizacional que envolve o papel desempenhado pelos diferentes atores internos no processo de internacionalização. Thune e Welle-Strand (2015) também citam os níveis institucionais e nacionais, porém também consideram o nível do programa, que abrange a internacionalização pelo número de estudantes internacionais, o processo educacional, os recursos e as localidades.

Motivos para internacionalização. Grande parte da literatura pesquisa e explora os motivos pelos quais a internacionalização ocorre. Tamtik e Kirss (2016) utilizam uma taxonomia que engloba motivos de ordem cultural, política, econômica e acadêmica. As razões podem tanto ser provenientes do contexto nacional, já que o governo pode facilitar as estratégias de internacionalização, quanto do nível organizacional, onde características das próprias IESs podem levá-las a assumir as atividades de internacionalização (Seeber et al., 2016; Wemini, 2017).

De forma geral, diversos motivos para a internacionalização são encontrados na literatura: promover a educação multicultural e intercultural; contribuir para experiências de aprendizagem de intercambistas; contribuir para melhorar as experiências de ensino de professores; melhorar o nível de competências interculturais; sensibilizar as IESs para o multiculturalismo; descrever as necessidades específicas dos alunos de intercâmbio; promover a formação contínua de *staff* para o multiculturalismo (Larbi & Fu, 2017). Além destas pode-se mencionar também as expectativas profissionais dos alunos; o grau de investimento em pesquisa; a ampliação da cooperação internacional; e o recrutamento de estudantes estrangeiros como fonte de renda (Yemini et al., 2015).

Sobre as razões econômicas, Childress (2009), Larbi e Fu (2017) e Healey (2017) apontam a necessidade de preparar os alunos para carreiras locais e internacionais, geração de renda para a instituição e contribuição com o desenvolvimento econômico e a competitividade. Em relação às razões de natureza política, Childress (2009) e Yemini et al. (2015) colocam a necessidade de desenvolver nos alunos habilidades compatíveis com questões de segurança nacional e política externa. E, sobre as razões socioculturais, a necessidade de desenvolver habilidades de comunicação intercultural, necessárias à crescente diversidade étnica e cultural.

Para as razões acadêmicas, a literatura enfatiza a necessidade de que os alunos obtenham uma visão de mundo diversificada, a compreensão das dimensões internacionais de sua área de

estudo, o desenvolvimento de pensamento crítico e o alcance de padrões internacionais de qualidade no ensino, pesquisa e serviço. Friesen (2012) destaca o papel do corpo docente na internacionalização, que cada vez mais protagoniza as parcerias internacionais e o quanto isso contribui com os interesses estratégicos das IESs.

Outra perspectiva tem relação com o papel dos recursos na internacionalização das IESs, baseados na *RBV (Resource Based View)*. Bradford et al. (2017) indicam que o sucesso que escolas de negócios alcançam ao implementar processos de internacionalização depende de dois fatores importantes: o conjunto de recursos da escola e o alinhamento do processo de internacionalização com o plano estratégico geral das IESs.

Processo e formas de internacionalização. A literatura analisada mostra a ideia da internacionalização como um ciclo ou processo. Autores compreendem o processo de forma padronizada, que possa explicar o comportamento de internacionalização das IESs. Childress (2009) utiliza o ciclo de implementação da internacionalização em seis etapas, estabelecido por Knight (1994): conscientização, comprometimento, planejamento, operacionalização, revisão e reforço. Este ciclo é desenvolvido com base na premissa que as IESs cumprem as etapas sequencialmente. No entanto, a ideia do ciclo possui limitações, uma vez que algumas instituições podem iniciar seu engajamento com a internacionalização pela revisão de recursos e desenvolver um plano de internacionalização posteriormente.

Qureshi, Janjua, Zaman, Lodhi e Tariq (2014) definem três passos para a internacionalização das IESs. O primeiro consiste em definir a necessidade da internacionalização, o segundo é a definição de como ocorrerão as mudanças para que se alcance o *status* de internacionalização e o terceiro é a definição dos principais mecanismos para sustentar o processo. De forma similar, Alves (2017) utiliza o processo de internacionalização definido por Rudzki (1998), que contempla a avaliação do contexto, a abordagem para a internacionalização, razões, ações e mudanças que a sustentem. Um aspecto citado é a definição dos planos de internacionalização. Os planos são documentos que expressam as intenções de internacionalização incluindo os objetivos, missão, visão, iniciativas de implementação, os recursos alocados, cronogramas e indicadores de desempenho (Childress, 2009).

Para além do processo de internacionalização a literatura trata das formas mais frequentes das IESs se internacionalizarem. Neste tema, discute-se a relevância das parcerias internacionais

como impulsionadoras da internacionalização (Heitor & Horta, 2014; Healey, 2015; Nguyen et al., 2016; Abba & Corsetti, 2016; Alves, 2017) e do papel das redes (Butler & Soontiens, 2015). Alguns artigos trabalham abordagens do campo de *International Business (IB)* para compreender as formas de entrada das IESs no mercado internacional (Li & Roberts, 2012; Edwards, Crosling & Lim, 2014; Healey, 2017).

Healey (2017) considera 3 tipos de distribuição do serviço educacional transnacional: Ensino a Distância, quando as IESs de um país A entregam educação a um estudante em um país B sem presença física; licenciamento, quando as instituições do país A licenciam para um fornecedor no país B e permitem a entrega de educação aos estudantes locais; *international branch campus*, ou ainda quando as IESs no país A estabelecem um *campus* satélite no país B para fornecerem a educação aos estudantes locais, geralmente na forma de *joint-venture*. Luchilo e Albornoz (2008) utilizam os tipos definidos por Knight (2005): intercâmbios e parcerias internacionais, empreendimentos comerciais e projetos de desenvolvimento internacional.

Existem estudos que consideram os modos de entrada das IESs com base no padrão de mobilidade do GATS. Uma visão considera 5 modelos (Alsharari, 2018): o modelo de importação, o modelo de exportação, o modelo de *joint-venture* acadêmica, o modelo de parceria e o modelo de *campus* estrangeiro. Outra visão (Li & Roberts, 2012) coloca os modos de entrada da seguinte maneira: oferta no exterior (modo 1), caracterizada por mobilidade do programa; consumo no exterior (modo 2), que envolve mobilidade de pessoas; presença comercial (modo 3), com mobilidade institucional e presença física de pessoas e (modo 4), que envolve a mobilidade de acadêmicos.

Edwards et al. (2014), ao estudar a transferência institucional para o exterior, que envolve um alto nível de comprometimento de recursos, utilizam a terminologia de Bartlett e Ghoshal (1989) para definir a presença física das IESs: no tipo "*multidomestic branch/campus"* o conhecimento é desenvolvido, utilizado e mantido dentro de cada unidade local sem possibilidade de obter economias de escala em termos de compartilhamento de conhecimento; no tipo *"international branch campus"* o conhecimento e a experiência desenvolvidos na matriz são transferidos para as filiais no exterior que possuem baixa autonomia; no tipo *"global branch campus"* existe o maior nível de padronização a partir de uma estratégia centralizada; finalmente, o *"transnational branch campus"*, onde as filiais precisam ser eficientes e contribuir com conhecimento tanto para a matriz quanto nas demais filiais.

Indicadores de internacionalização. Existe um esforço nas pesquisas analisadas para a definição de medidas de avaliação da internacionalização das IESs. Gao (2015) aponta para a importância dos indicadores dado que são úteis para mostrar o impacto internacional das pesquisas, o nível de popularidade das IESs entre os estudantes internacionais e o reforço de sua imagem e reputação perante a sociedade. Uma distinção essencial para a definição de indicadores deve ocorrer entre os termos internacionalização e internacionalidade. Dabija, Postelnicu e Pop (2014) esclarecem que enquanto a internacionalidade é o *status quo* de todas as atividades internacionais em um dado momento, a internacionalização descreve o processo pelo qual a internacionalidade foi ou será alcançada.

São diversos os conjuntos de indicadores encontrados na literatura (Rudzki, 1995; Qureshi et al., 2014; Dabija et al., 2014; Gao, 2015; Alves, 2017). De forma geral, os indicadores são formados a partir dos pilares de governança e apoio organizacional (recursos humanos para atividades internacionais, suporte financeiro e presença internacional), alunos (estudantes internacionais, mobilidade de estudantes), corpo docente (perfil internacional do corpo docente e experiência internacional), currículo (cursos com conteúdo internacional, programas de graduação conjuntos, participação de estudantes em estudos internacionais), pesquisa (programas de pesquisa em cooperação internacional, centros de pesquisa com foco internacional, pesquisadores internacionalmente reconhecidos) e engajamento (rede de parceria internacional e presença internacional de ex-alunos). Larbi e Fu (2017) destacam que o número de alunos estrangeiros em relação ao total de alunos é um dos indicadores mais utilizados para medir a internacionalização.

2.4.3 Relação entre autonomia e internacionalização

Os estudos encontrados na literatura que abordam a relação entre a autonomia institucional e a internacionalização das IESs não detalham quais aspectos da autonomia exercem maior influência sobre a internacionalização e apenas os relacionam de forma genérica. Chen e Hou (2016) consideram que a autonomia fornece às IESs maior capacidade de respostas ao ambiente diversificado. Jin e Horta (2018) apontam que maiores níveis de autonomia às IESs as incentivaram a assumir mais responsabilidade e, em alinhamento à competição global, tendem a aumentar seu posicionamento internacional. Portanto, a internacionalização está se tornando um componente cada vez mais importante das estratégias institucionais.

Woodfield (2018) aponta que o financiamento e a regulamentação oferecem às IESs maior autonomia para desenvolver estratégias internacionais. No mesmo sentido, Heitor e Horta (2014) detalham que as reformas ocorridas no contexto da Educação Superior em Portugal trouxeram mudanças significativas no sistema interno de governança das IESs e nas relações externas, que incluem a internacionalização e parcerias de pesquisa, entre outros fatores.

Yokoyama (2011) analisa a autonomia institucional e o quanto o significado desta difere entre os *campi* domésticos e estrangeiros no mesmo contexto organizacional, em função das mudanças nos mecanismos reguladores. Os *campi* domésticos destacam a autonomia substancial que é principalmente moldada pelo mercado e pelo modo regulatório do estado. Por outro lado, os significados de autonomia nos *campi* no exterior possuem maior complexidade.
Após a organização do conteúdo, observou-se pela amostra de artigos que existe uma predominância de pesquisas realizadas no contexto europeu e asiático, tanto em relação à autonomia quanto à internacionalização.

No caso da autonomia, este é o tema que está mais concentrado na realidade europeia, enquanto a internacionalização de IESs, também explorada no mesmo contexto, ainda contemple um número de artigos similares no contexto asiático e latino-americano. Embora isto não esteja no escopo da análise de conteúdo, faz-se necessário citá-lo, uma vez que o contexto pode impactar o desenvolvimento do conteúdo analisado – embasado em construções teóricas que estejam mais adequadas às realidades locais. Um exemplo disto é a recorrência dos estudos que analisam a influência do Processo de Bolonha na questão da autonomia, algo particular ao contexto europeu.

2.4.4 Análise de frequências e coocorrências

Dentre as três categorias analisadas – autonomia, internacionalização e relação entre autonomia e internacionalização – 49 códigos foram definidos e a partir disto foi gerado o relatório de frequência de códigos. Abaixo, na Tabela 2.4, são demonstrados os códigos mais citados na literatura analisada dentro de suas respectivas categorias, além da quantidade de recorrências nos artigos da amostra.

Tabela 2.4 - Relatório de frequência de códigos

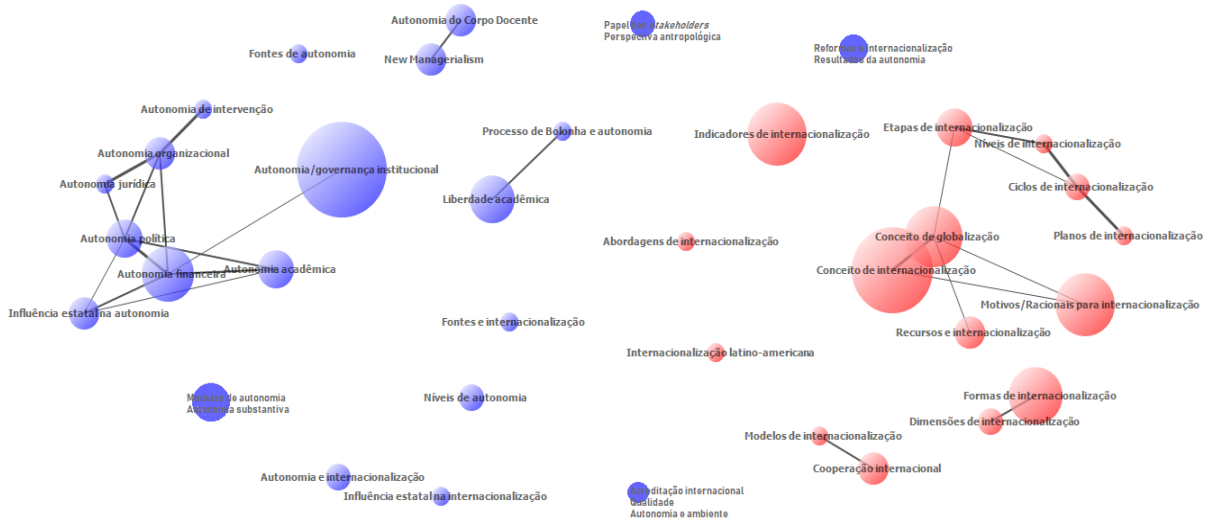
Categoria	Código	Contagem	% Códigos	Artigos	% Artigos
Autonomia institucional	Autonomia institucional e governança	25	15%	18	27%
Internacionalização de IES	Conceito de internacionalização	20	12%	17	26%
Internacionalização de IES	Motivos para internacionalização	11	7%	8	12%
Internacionalização de IES	Indicadores de internacionalização	11	7%	4	6%
Internacionalização de IES	Conceito de globalização	10	6%	9	14%
Internacionalização de IES	Formas de internacionalização	9	6%	5	8%
Autonomia institucional	Autonomia financeira	8	5%	7	11%
Autonomia institucional	Liderdade acadêmica	5	3%	4	6%
Internacionalização de IES	Etapas de internacionalização	4	3%	4	6%
Autonomia institucional	Modelos de autonomia	4	3%	1	2%
Autonomia institucional	Autonomia acadêmica	3	2%	3	5%
Autonomia institucional	Autonomia do corpo docente	3	2%	2	3%
Autonomia institucional	*New Managerialism*	3	2%	3	5%
Autonomia institucional	Autonomia política	3	2%	2	3%
Internacionalização de IES	Recursos (professores)	3	2%	2	3%
Autonomia institucional	Influência estatal	3	2%	3	5%
Relação autonomia e internacionalização	Reformas e internacionalização	2	1%	2	3%

Fonte: Elaborado pela autora a partir do *software* QDA Miner.

Observa-se que os temas mais frequentes ligados à categoria autonomia institucional são o próprio conceito de autonomia, autonomia financeira e liberdade acadêmica. Na categoria internacionalização de IESs os pesquisadores frequentemente conceituam a internacionalização e a diferenciam do conceito de globalização, apresentam os principais motivos pelos quais as IESs se internacionalizam e procuram definir indicadores para medir o nível de internacionalização. Ao buscar artigos que relacionam de forma direta os dois temas a maior frequência encontrada foi a relação entre as reformas no contexto da Educação Superior que, por promoverem maior autonomia institucional, acabam por favorecer as iniciativas de internacionalização.

Outra análise realizada com o apoio do *software* foi a de coocorrência. Por meio da análise do Dendrograma (hierarquia de *clusters*), que demonstra o agrupamento por proximidade de códigos que coocorrem dentro de um caso, optou-se pela utilização de dois agrupamentos, apresentados na Figura 2.2:

Figura 2.2 - Análise de coocorrência (proximidade)



Fonte: Elaborado pela autora a partir do *software* QDA Miner.

Observa-se que os temas tanto em autonomia quanto em internacionalização são muito pulverizados, com poucos temas com relação mais significativa. No *cluster* representado em azul, o maior agrupamento da amostra que trata da autonomia institucional, observa-se que as dimensões da autonomia frequentemente pesquisadas (organizacional, política, jurídica etc.) são estudadas em conjunto e apresentam uma forte proximidade (representado pelas linhas mais espessas). Acredita-se que a literatura dimensiona o conceito e o categoriza em função de seu alto nível de complexidade, no sentido de apreender sua totalidade (Ordorika, 2003; Chang, 2004; Sirat & Kaur, 2010; Enders et al., 2013; Maassen et al., 2017; Uslu, 2017; Carvalho & Diogo, 2018; Jarernsiripornkul & Pandey, 2018).

Outra relação destacada no *cluster* em azul é a influência do Processo de Bolonha na liberdade acadêmica. As reformas promovidas na Educação Superior ampliam a mobilidade do corpo acadêmico e, como consequência, coloca em evidência a questão da liberdade acadêmica e do quanto às mudanças podem impactá-la. Além disso, a liberdade acadêmica é uma das principais premissas das reformas (Friesen, 2012; Karran, 2009). A presença da visão do *"new managerialism"* também surge relacionada à autonomia do corpo docente (Byun, 2008; Dobbins et al., 2011; Baschung et al., 2011; Osipian, 2017). A visão gerencial cada vez mais presente nas IESs se relaciona à necessidade de maior autonomia institucional, que engloba a autonomia docente.

A literatura demonstra uma grande preocupação em diferenciar os conceitos de internacionalização e globalização (Horta, 2010; Friesen, 2012; Ng, 2012; Rensburg et al., 2015; Thune & Welle-Strand, 2015; Yemini et al., 2015; Freitas et al., 2016; Bradford et al., 2017; Larbi & Fu, 2017), conforme o *cluster* representando em vermelho. São os dois temas com maior proximidade que se refletem na análise de conteúdo realizada. Os dois temas também se encontram relacionados à busca pelos principais motivos que levam a IES à internacionalização, altamente citados nas pesquisas da amostra e segmentados (Childress, 2009; Tamtik & Kirss, 2016; Seeber et al., 2016; Wemini, 2017; Larbi & Fu, 2017; Healey, 2017; Friesen, 2012; Bradford et al., 2017), o que indica um padrão na forma de estruturar os artigos da área.

Ainda no *cluster* representado em vermelho, observa-se as relações mais fortes entre os temas destacados: etapas, níveis, ciclos e planos de internacionalização (Childress, 2009; Qureshi et al., 2014; Thune & Welle-Strand, 2015; Seeber et al., 2016; Alves, 2017). Observa-se que dentro destes temas sobre internacionalização a literatura analisada demonstra um esforço em compreender a internacionalização como um processo/modelo prescritivo, na tentativa de definir de antemão formas generalistas que facilitem novas pesquisas, no sentido de minimizar a complexidade do fenômeno. Os planos de internacionalização ganham relevância no processo como uma premissa estratégica para as IESs e fundamental nas primeiras etapas de um ciclo de internacionalização que venha a ser bem-sucedido (Knight, 1994).

As duas últimas relações que podem ser destacadas ainda no *cluster* referente aos temas da internacionalização das IESs (vermelho) ocorrem entre modelos de internacionalização e cooperação internacional, assim como formas e dimensões da internacionalização. A primeira relação, entre modelos de internacionalização e cooperação, surge em alguns artigos da amostra (Alves, 2017; Abba & Corsetti, 2016); nestes casos, os modelos considerados se referem a formas de internacionalização baseadas em diferentes tipos de parcerias internacionais. A respeito da segunda relação, existem alguns artigos que, embora não relacionem diretamente, buscam especificar as principais dimensões da internacionalização e dentro deste contexto colocam as diferentes formas de internacionalização assumidas pelas IESs (Luchilo & Albornoz, 2008; Alsharari, 2018).

Algo importante que pode ser observado é a existência de um número muito pequeno de intersecções entre os dois temas principais desta pesquisa, autonomia e internacionalização no

contexto das IESs. Esta evidência reforça a necessidade de pesquisas que tratem de forma mais direta desta relação, com maior aprofundamento para averiguar se existem aspectos específicos da autonomia que se relacionam diretamente às diferentes dimensões da internacionalização. Vale destacar que apenas os temas sobre fontes de internacionalização, acreditação internacional e o papel do Estado na internacionalização fazem parte do *cluster* que representa os temas da autonomia. Já os temas referentes à autonomia praticamente não são observados no *cluster* que representa a internacionalização, mesmo que alguns artigos consigam aproximar as duas variáveis analisadas (Heitor & Horta, 2014; 2016; Jin & Horta, 2018).

2.5 Considerações Finais

No atual cenário da Educação Superior onde o dinamismo institucional se faz essencial para que as IESs consigam lidar com a competitividade do setor e as rápidas mudanças ambientais de natureza política, econômica e social, questões como a autonomia e a internacionalização emergem no escopo de decisão em todas as IESs - tanto públicas quanto privadas - e impactam suas ações estratégicas e seu posicionamento de mercado. A adaptação das IESs conforme seu grau de autonomia e os esforços pela internacionalização podem ampliar a capacidade de lidarem com a instabilidade ambiental.

Este estudo buscou encontrar respostas para: *Como são caracterizados e relacionados os conceitos de autonomia institucional e internacionalização das IESs na literatura especializada?* Inicialmente, foram identificados na amostra de artigos os principais temas que se relacionam com o conceito de autonomia institucional: origens e evolução do conceito, definições principais, níveis de autonomia, suas dimensões e alguns tópicos relacionados. Posteriormente, foram levantados os temas ligados ao conceito de internacionalização: origens e evolução, definições gerais e suas dimensões, modelos e abordagens de internacionalização, níveis de internacionalização, seus principais motivos, processos, formas e indicadores. Buscou-se nos artigos algumas relações existentes entre as duas variáveis analisadas, e, mesmo que pouco encontradas, é possível conceber o quanto a autonomia influencia a capacidade de respostas das IESs por meio das ações de internacionalização e das diferentes configurações que a autonomia assume em localidades internacionais onde operam. Os resultados da revisão sistemática da literatura demonstraram a natureza complexa dos conceitos e sua multidimensionalidade.

Em termos de contribuição à literatura especializada, o estudo identificou os fatores que compõem e influenciam os dois conceitos e seus fatores predominantes. Este resultado pode ser extremamente útil na construção de modelos que consigam apreender a realidade das IESs. Além disso, o mapeamento de temas realizado contribui para os níveis gerenciais das próprias IESs ao fornecer dados que promovam a identificação de fatores críticos à gestão e para o aperfeiçoamento de habilidades necessárias à solução de problemas.

A pesquisa apresenta algumas limitações que precisam ser consideradas. Os dois conceitos são muito complexos em função de sua multidimensionalidade, o que dificulta compreendê-los em sua totalidade. Outra limitação se refere à qualidade das fontes pesquisadas. Em função do baixo número de artigos encontrados nas bases que se dedicam às temáticas pesquisadas, optou-se por não analisar a qualidade dos *journals* para não restringir demais a amostra e acesso aos dados. Portanto, o foco maior foi no conteúdo para que se obtivesse as definições dos conceitos, sem considerar o *ranking* e a reputação dos periódicos. Ainda para manter o foco na análise do conteúdo, não se analisou a metodologia adotada pelos artigos, o que pode ter restringido a amostra em termos de validade empírica.

Novas pesquisas que investiguem a relação entre os temas têm potencial para testar os conceitos e validá-los empiricamente no contexto brasileiro, por exemplo, no sentido de analisar quais fatores associados à autonomia e à internacionalização são mais relevantes para direcionar a gestão das IESs brasileiras. Isto contribuiria com a visão já consolidada acerca dos temas em função das especificidades locais encontradas, uma vez que a amostra pesquisada predominantemente trata do contexto europeu e foram encontradas pouquíssimas pesquisas sobre a Educação Superior brasileira. O foco europeu ocorreu pela influência exercida pelo Processo de Bolonha nas atividades das IESs, o que, de maneira sistêmica, passou a também influenciar as decisões estratégicas das IESs fora deste contexto. Dessa forma, deve-se pesquisar novos contextos e adequar os conceitos a suas respectivas realidades.

Para que isto seja possível, existem algumas possibilidades metodológicas. Uma delas é o desenvolvimento de modelos teóricos que contemplem a relação entre autonomia e internacionalização e que possam ser testados de diversas formas - mistas, qualitativas ou quantitativas. Em relação às pesquisas de natureza qualitativa, estudar casos de IESs com trajetórias de internacionalização muito ou pouco avançadas poderiam ser uma fonte oportuna de dados para a compreensão das características de sua autonomia.

3 AUTONOMIA INSTITUCIONAL E DIMENSÕES DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICAS BRASILEIRAS: APRESENTAÇÃO DE UM *FRAMEWORK* CONCEITUAL[2]

Resumo

Este estudo teve por objetivo apresentar um *framework* conceitual, validado por especialistas, que representa as inter-relações entre autonomia institucional e internacionalização de IESs brasileiras públicas. Os dados primários foram coletados em nove IESs públicas contempladas pelo CAPES PrInt em 2018, por meio de um questionário estruturado e os dados coletados analisados conjuntamente outros secundários sobre a internacionalização das IESs. Os resultados mostram que a autonomia institucional se apresenta em sua forma acadêmica, financeira e organizacional, com diversas limitações em função de condições do ambiente regulatório. Ao se relacionar a autonomia com a internacionalização, evidencia-se o grau de autonomia acadêmica das IESs públicas e em que medida a mesmo influencia processos de internacionalização. Para além de esforços institucionais, a internacionalização muitas vezes parte da iniciativa individual de docentes e pesquisadores, para que em outro momento seja formalmente incorporada pelas IESs. Constata-se a necessidade de compreender as capacidades e motivações institucionais para se consolidar a internacionalização permitindo às IESs brasileiras o delineamento de estratégias flexíveis e sustentáveis que ampliem suas condições de competitividade.

Palavras-chave: Autonomia institucional. Dimensões da internacionalização. Instituições de Ensino Superior públicas brasileiras.

Abstract

This study presented a conceptual framework validated by experts which represents interrelationships between institutional autonomy and the internationalization of public Brazilian HEIs. Primary data were collected in nine public HEIs covered by CAPES PrInt Program in 2018, through a structured questionnaire and secondary data. The results show institutional autonomy in its academic, financial and organizational form, with several environmental limitations. By relating autonomy to internationalization, the degree of academic autonomy of public HEIs influences the internationalization processes. In addition to institutional initiatives, internationalization is often part of the individual initiative of teachers and researchers to be formally incorporated by HEI. It is necessary to understand institutional capacities and motivations in order to consolidate internationalization, which allows Brazilian HEIs to design flexible and sustainable strategies that expand their competitive conditions.

Keywords: Institutional autonomy. Dimensions of internationalization. Brazilian Public Higher Education Instituitions.

---

[2] Autoria: Viviane Renata Franco de Oliveira e Gilmar Masiero. O artigo será submetido ao periódico *"Journal of Studies in International Education"*, ISSN: 1028-3153. Embora o peródico não esteja classificado no Qualis CAPES, possui fator de impacto 1,573 no *Scimago Journal Rank* e 2,547 no *Journal Citation Reports*, dados de 2019.

3.1 Introdução

A internacionalização no contexto do Ensino Superior tem se consolidado como uma das áreas de maior transformação nas últimas décadas - fenômeno impulsionado por fatores econômicos, tecnológicos, políticos e culturais (Gül et al., 2010). A internacionalização das Instituições de Ensino Superior (IESs), de maneira geral, engloba o recrutamento de talentos no exterior, mudanças curriculares, programas de intercâmbio, parcerias internacionais, bolsas de estudo e comunidades de pesquisa, sendo que o grau de envolvimento com tais atividades varia entre as IESs e reflete peculiaridades históricas e culturais das regiões nas quais estão inseridas (Maringe, Foskett & Woodfield, 2013).

O crescimento significativo da internacionalização em termos de volume e complexidade está relacionado a novas abordagens acerca do Ensino Superior. Desde 1995, o aumento da oferta de serviços educacionais internacionais foi definido pelo *GATS – General Agreement on Trade in Services* (*WTO*, 1999), onde serviços antes regulados pelo Estado passam a se enquadrar no âmbito do livre mercado, fazendo com que as IESs passem a se comportar como empresas de prestação de serviços locais e internacionais.

Ao mesmo tempo em que passam por esta reconfiguração, as IESs seguem exercendo um papel social importante e, independentemente de sua natureza pública ou privada, são ainda reguladas em alguma medida pelo Estado, uma vez que a educação tem um papel significativo no desenvolvimento nacional. Dentro deste contexto de mudanças, a autonomia das IESs tem sido cada vez mais discutida pela comunidade acadêmica e profissional. Esta se refere ao grau de liberdade que as IESs possuem para gerenciar ensino, pesquisa e formular estratégias para seu desenvolvimento e pode ser compreendido como uma pré-condição para a competitividade das mesmas (Frackmann, 1990; Bleiklie, 2007).

Amaral e Magalhães (2001) afirmam que desde a década de 1990, em função das mudanças ocorridas no ambiente educacional, desenvolveu-se a premissa de que o aumento da autonomia institucional gera eficiência dos processos decisórios e maior capacidade institucional de responder de forma ativa às mudanças ambientais – dentre elas a intensificação do processo de internacionalização. Woodfield (2018) constata que as IESs exercem sua autonomia para desenvolver suas estratégias internacionais, por meio do envolvimento de gestores e profissionais com *stakeholders* setoriais, o que amplia a colaboração e o compartilhamento de

boas práticas.

Embora sugerida na literatura, como nas afirmações acima, a relação entre os conceitos de internacionalização e autonomia no contexto das IESs ainda não é teorizada de forma explícita e aprofundada. Os conceitos são frequentemente abordados na literatura, porém são analisados separadamente (Knight, 2004; Maringe, 2009; Dobbins et al., 2011; Knight & Morshidi, 2011; Enders et al., 2013). Mesmo com algumas pesquisas direcionadas com elementos para fundamentá-las (Yokoyama, 2011; Shams & Huisman, 2012), não é possível compreendê-las com o necessário detalhamento dado a alta complexidade dos conceitos.

Autonomia e internacionalização são processos que podem ser reconhecidos nas IESs contemporâneas, em diferentes níveis, independentemente das localidades onde operam. Partindo destas constatações, identifica-se a oportunidade de pesquisar os conceitos de forma mais apurada, além de compreendê-los e examiná-los no contexto brasileiro. No que tange à autonomia das IESs brasileiras, Sguissardi, Franco e Morosini (2005) reconhecem que a Educação Superior no Brasil conquistou, desde a década de 1980, um fundamental espaço de afirmação; no entanto, Vonbun e Mendonça (2012) destacam que as universidades no Brasil precisam cumprir as diretrizes do Ministério da Educação (MEC) com pouca autonomia para a criação de novos cursos multidisciplinares e alteração de currículos e no caso das públicas, enfrentam ainda maior rigidez sobre a contratação de profissionais e a gestão orçamentária.

Sobre a questão da internacionalização, até meados dos anos 2000 o cenário acadêmico no Brasil era considerado primário e pouco internacionalizado (Laus & Morosini, 2005). Em função de iniciativas governamentais como o Ciência Sem Fronteiras (CsF), criado em 2012, houve um crescimento significativo da internacionalização em um curto período, em função da concessão de bolsas em todas as modalidades (CAPES, 2017). De acordo com este relatório, após este período o processo de internacionalização das IESs brasileiras deixou de ser considerado incipiente, embora tenha sido observada a forte tendência nacional à internacionalização passiva, com baixas taxas de atração de profissionais internacionais.

Portanto, o objetivo geral deste estudo é apresentar um *framework* conceitual que represente as inter-relações entre autonomia e internacionalização de IESs públicas brasileiras. Espera-se que isto contribua para a lacuna de conhecimento existente nesta relação no Brasil, onde se pressupõe que a perenidade da internacionalização de uma IES é influenciada pelo estado de

sua autonomia. Para alcançar o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa com profissionais das IESs brasileiras contempladas pelo CAPES PrInt - programa governamental que tem o intuito de acelerar a internacionalização de IESs brasileiras. A validação empírica pretendida utilizou a técnica de análise de conteúdo para os dados coletados. O estudo constata que a partir das especificidades do sistema nacional de Ensino Superior existe a necessidade de se compreender as capacidades e motivações institucionais e consolidar a internacionalização viabilizando o delineamento de estratégias flexíveis e sustentáveis que ampliem as condições de competitividade das IESs públicas brasileiras.

3.2 Autonomia e internacionalização no Ensino Superior

A revisão teórica realizada apresenta as principais definições dos conceitos de autonomia institucional e internacionalização de IESs. Inicialmente, opta-se por apresentar o conceito de autonomia institucional. Este é um conceito complexo e abrangente que engloba dimensões internas e externas (Pinheiro & Antonowicz, 2015). A autonomia representa o grau de liberdade que as IESs possuem para tomar decisões acerca da gestão do Ensino e Pesquisa e das estratégias para seu desenvolvimento (Baschung et al., 2011). Para Lima (2005, p. 38) a autonomia significa “autodeterminação, autogestão: a faculdade de se governar por si mesmo ou, ainda, a capacidade de ditar as próprias normas”.

Nokkala e Bacevic (2014) apontam para a complexidade do conceito ao inseri-lo num ponto de encontro entre diferentes ideologias, simultaneamente constituídas e constitutivas de várias estruturas institucionais e políticas. Bleiklie (2007) define a autonomia como o alcance de liberdade de escolha direcionada tanto à gestão diária do ensino e da pesquisa quanto à formulação de estratégias para o desenvolvimento futuro.

A autonomia das IESs é relacional, pois caracteriza como as universidades se relacionam com seu ambiente e a sociedade em geral. Refere-se aos meios pelos quais gerenciam as diversas expectativas internas e externas (Maassen et al., 2017). A *European University Association (EUA)* (2007) defende a importância da autonomia universitária ao pressupor que a adaptabilidade e flexibilidade das IESs são fundamentais para que estas possam atender às mudanças de ordem social. O aumento da autonomia e a obtenção de financiamento permitem que as IESs definam sua missão, a coloquem em prática e, dessa forma, contribuam para as necessidades individuais de cada país.

O papel do Estado na autonomia institucional é um dos fatores mais importantes para sua compreensão e ocorre por meio de leis e regulamentos que podem colocá-lo como o principal provedor de recursos das IESs (Praneviciene et al., 2017; Hong, 2018). De forma genérica, Dobbins et al. (2011) apresentam três modelos de Ensino Superior, que exercem influência direta sobre a autonomia institucional: "modelo de auto governança acadêmica", "modelo centralizado no Estado" e "modelo orientado ao mercado". O modelo de auto governança acadêmica tem como base a parceria entre e a instituição e o Estado, regida por princípios corporativistas e convenções coletivas. No segundo o Estado coordena diretamente decisões das IESs como requisitos de admissão, currículos, exames e nomeação de *staff* acadêmico. Neste modelo, as universidades estão sujeitas ao controle administrativo formal do Estado sobre a maioria das decisões internas. E, finalmente, o terceiro estimula o funcionamento das IESs como empresas voltadas tanto para o mercado local quanto global; para este modelo, as práticas empresariais se tornam legítimas no contexto educacional.

A *European University Association (EUA)* (2017), que representa mais de 800 IESs, conceitua a autonomia institucional por meio de quatro dimensões: acadêmica, financeira, organizacional e de equipe. Dentro das dimensões, existem 30 indicadores que formam o *EUA Autonomy Scorecard*, uma metodologia que permite a comparação de dados sobre a autonomia das IESs europeias. A autonomia acadêmica se refere à capacidade de decisão sobre questões acadêmicas, como número de alunos, critérios de admissão, conteúdo, qualidade, sem nenhuma interferência externa.

Turcan e Gulieva (2015) complementam a definição como: liberdade de concessão de diplomas, currículos e métodos de ensino, bem como sobre áreas, escopo, objetivos e métodos de pesquisa. Estermann e Nokkala (2009) a definem como a capacidade de implementar a estratégia institucional que orienta a pesquisa docente, a capacidade de decidir sobre o seu perfil acadêmico, o desenvolvimento do conteúdo de programas de graduação e a liberdade acerca dos processos de admissão de estudantes. É preciso destacar que autonomia acadêmica sofreu influência direta de acordos regionais estabelecidos que impactam no conteúdo acadêmico dos programas: Processo de Bolonha (Europa), *ASEAN University Network* (região Ásia-Pacífico), *Ibero America Knowledge Area* (América Latina) e *REESAO - Reseau pour l'Excellence de l'Enseignement Supérieur en Afrique de l'Ouest* (África) (Huisman et al., 2012).

A autonomia financeira, conforme a *EUA* (2017), diz respeito à capacidade das IESs decidirem sobre seus assuntos financeiros internos, gerenciar recursos de forma independente, mesmo que sejam recebidos do Estado. O gerenciamento próprio de recursos promove o planejamento financeiro de longo prazo, garantindo flexibilidade para traçar suas estratégias. Sobre este tipo de autonomia, Estermann e Nokkala (2009) relacionam a capacidade das IESs de acumularem recursos financeiros e obterem lucros, a posse dos imóveis que ocupam, a capacidade de estabelecerem taxas de matrículas, a capacidade de emprestarem dinheiro de diferentes fontes e a de realizarem investimentos financeiros.

A autonomia organizacional engloba a capacidade de decisão sobre sua estrutura interna - liderança executiva, órgãos de decisão, entidades legais, estruturas acadêmicas, criação de entidades jurídicas lucrativas ou não lucrativas (*European University Association*, 2017). Enders et al. (2013) ampliam a definição, ao colocar que esta dimensão engloba os fatores gerenciais (liberdade dos órgãos de gestão em termos de alocação de recursos), políticos (decisões sobre serviços oferecidos, público-alvo, definição do local para suas operações e demais questões estratégicas) e de governança (desenvolvimento de suas estruturas e processos internos, acadêmicos e administrativos).

Estermann e Nokkala (2009) destacam que o papel do corpo executivo é o fator mais importante para este tipo de autonomia. A figura de liderança pode ser um reitor, presidente, diretor administrativo ou diretor de faculdade. É comum que as decisões se concentrem nas mãos de figuras provenientes do próprio corpo acadêmico institucional, porém em outros casos, espera-se que esta figura se aproxime de um presidente executivo que domine habilidades de gestão, além das acadêmicas já esperadas.

A autonomia da equipe *(staff)* envolve as decisões sobre a gestão de recursos humanos – processo de recrutamento, salários, demissões e promoções. A *EUA* (2017) entende que a flexibilidade nestes processos proporciona as IESs uma vantagem competitiva, embora ainda limitada em diversos sistemas de Ensino Superior europeus. Turcan e Gulieva (2015) complementam este tipo de autonomia com o direito à gestão dos custos salariais, a definição dos níveis salariais individuais e a flexibilidade no recrutamento. É importante ressaltar que algumas pesquisas definem também uma dimensão política, que não é apresentada de forma separada na definição da *EUA* (2017). Este tipo de autonomia é definido como as decisões acerca da quantidade e qualidade dos bens e serviços a serem entregues e o público que almeja

alcançar (Maassen et al., 2017; Carvalho & Diogo, 2018).

O segundo conceito explorado é a internacionalização das IESs. É importante apresentar algumas distinções dos termos básicos que envolvem a discussão acerca do processo de internacionalização. De acordo com Knight (2004), o termo internacionalização ganhou popularidade no contexto educacional a partir da década de 1980. Antes desta popularização, o termo "educação internacional" foi altamente utilizado e, na década de 1990, houve a preocupação em diferenciá-lo dos termos "educação comparativa", "educação global" e "educação multicultural". Outros conceitos que geralmente estão associados à internacionalização são: internacional, transnacional e global. Knight (1999) esclarece que o termo "internacional" enfatiza a ideia de nação ao descrever as relações existentes entre países distintos. O termo "transnacional" é frequentemente usado como "transfronteiriço" sem abordar a noção de relações. E, "global" se refere ao âmbito mundial, sem destacar o conceito de nação.

Outra diferenciação deve ser feita entre os termos "internacionalização" e "globalização" que estão altamente relacionados. Knight (2004) define a globalização como parte do ambiente em que a dimensão internacional do Ensino Superior se torna cada vez mais importante e dinâmica e, para Knight e De Wit (1997, p. 6), consiste no "fluxo de tecnologia, economia, conhecimento, pessoas, valores [e] ideias entre fronteiras", permitindo que cada nação receba influência da globalização de acordo com sua história, tradições, cultura e prioridades nacionais. Yang (2002) recomenda que a distinção entre os dois termos seja realizada, pois, dado o cenário de crescente globalização, este condiciona cada vez mais as escolhas institucionais no campo da internacionalização.

A internacionalização das IESs em nível micro engloba a mobilidade de estudantes e equipes, internacionalização do currículo, desenvolvimento de um *mind-set* global, parcerias acadêmicas com universidades estrangeiras e participação em redes e consórcios globais universitários (Bartell, 2003; Horta, 2009; Friesen, 2012; Jiang & Carpenter, 2013). Knight (2004) aponta para dois níveis que envolvem o processo de internacionalização: nível institucional/individual *(bottom-up)*, onde efetivamente ocorre o processo de internacionalização; e o nível setorial/nacional *(top-down)*, que influencia a internacionalização por meio de políticas, financiamentos, programas e quadros regulatórios. Para ela, o nível nacional é mais complexo que o institucional, pois engloba diversas organizações governamentais ou não que podem participar de forma ativa da internacionalização. De acordo com Stallivieri (2004), a falta de

um direcionamento estratégico em nível institucional e governamental pode interferir no alcance de resultados em termos de desenvolvimento e projeção das IESs no cenário internacional.

A internacionalização está relacionada a objetivos de natureza acadêmica, sociocultural, política e econômica (Leal & Moraes, 2017) e pode ser definida como um processo de integração de uma dimensão internacional, intercultural ou global nos objetivos, funções ou entrega da Educação Superior (Knight, 2004). Na compreensão de Rudzki (1995), a internacionalização se refere à uma política estratégica de longo prazo para estabelecer relações no exterior e consequentemente promover mobilidade estudantil, desenvolvimento de pessoas e inovação curricular. Suas principais dimensões são: a mobilidade internacional de estudantes e professores, a oferta de serviços de longa distância, o estabelecimento de *campi* internacionais, a transferência de modelos institucionais, realização de projetos de pesquisa em conjunto com IESs internacionais, criação de programas de intercâmbio e elaboração de currículo internacional (Luchilo & Albornoz, 2008; Larbi & Fu, 2017).

Neste estudo utiliza-se dois modelos de internacionalização das IESs que possuem similaridades e são reconhecidos tanto nas práticas de internacionalização quanto na literatura especializada: o modelo de internacionalização de Rudzki (2000) e o modelo ACE/CIGE (2018) que é baseado no conceito de "internacionalização abrangente" de Hudzik (2011). Este último modelo proposto pela *American Council on Education* possui 6 áreas interrelacionadas que sustentam as iniciativas, políticas e programas de internacionalização das IESs, enquanto Rudzki (2000) apresenta 4 dimensões em nível institucional que representam o quarto estágio de seu modelo de internacionalização. De forma geral, em ambos, as dimensões englobam planejamento estratégico, inovação curricular, desenvolvimento docente e mobilidade estudantil.

O modelo ACE/CIGE (2018), no entanto, inclui uma dimensão de pessoas e estrutura administrativa e outra de colaboração e parcerias sendo sua primeira dimensão o "compromisso institucional articulado". Esta dimensão considera o compromisso das IESs com a internacionalização por meio do planejamento estratégico, do estabelecimento de um comitê diretivo para supervisionar a implementação de iniciativas de internacionalização, acompanhamento dos *stakeholders* e definição de formas de avaliação do processo. Esta dimensão vai na mesma linha da "mudança organizacional" definida por Rudzki (2000), que

considera as ações de planejamento necessárias à internacionalização por meio de políticas, estratégias, alocação de recursos e plano operacional; considera ainda, programas e pesquisas conjuntas com instituições estrangeiras, estabelecimento de redes externas, franquias de cursos, dupla titulação e desenvolvimento da equipe.

A segunda dimensão do ACE/CIGE (2018) se refere à liderança e estrutura administrativa, que está em parte contemplada pela dimensão "mudança organizacional" do modelo de Rudzki (2000). Esta dimensão considera que o envolvimento dos líderes e o respaldo estrutural das IESs são fundamentais para a implementação da internacionalização. Destaca-se o nível de comprometimento e envolvimento da alta gestão e a designação de um escritório internacional responsável pelo acompanhamento e elaboração de relatórios sobre as atividades sendo desenvolvidas.

A terceira dimensão é a de currículos e resultados de aprendizagem. Esta dimensão é baseada na constatação de que a aprendizagem de alunos é um forte elemento crítico de internacionalização. A dimensão envolve requisitos gerais de educação internacional, cursos internacionalizados nas disciplinas, programas e atividades que abordam questões globais, resultados de aprendizagem do aluno e tecnologias de melhoria da aprendizagem. Rudzki (2000), de forma similar, destaca nesta dimensão a questão da inovação curricular (criação de novos programas, ensino compulsório de segunda língua para estudantes, apoio linguístico para estudantes estrangeiros e inovações didáticas).

A quarta dimensão "políticas e práticas docentes" pressupõe o fator internacionalização na determinação de políticas de promoção, diretrizes de contratação, mobilidade docente e oportunidades de crescimento profissional no próprio *campus*. Rudzki (2000) destaca que o desenvolvimento da equipe tem um papel absolutamente relevante no processo de internacionalização e inclui atividades internacionais e um contínuo aperfeiçoamento profissional que mantenha o conhecimento da equipe atualizado.

A quinta dimensão do modelo ACE/CIGE (2018) se refere à mobilidade estudantil, que envolve tanto o fluxo externo de estudantes para outros países quanto o inverso. A dimensão destaca a definição de políticas de equivalência de créditos, financiamento aos estudantes, programas de orientação e reingresso e suporte contínuo para integração de estudantes internacionais. Rudzki (2000) também considera a mobilidade de estudantes como uma das dimensões do seu modelo

de internacionalização, destacando a ampliação do acesso a conhecimento e experiências formulados em um ambiente educacional multicultural.

A sexta e última dimensão do modelo ACE/CIGE, colaboração e parcerias, explica sua importância para as atividades de internacionalização. As parceiras proporcionam experiências internacionais para alunos e professores, além de aprimorar o currículo e gerar receita. A dimensão envolve parcerias com instituições no exterior, relações colaborativas com a comunidade e envolvimento do escritório internacional com as unidades administrativas e acadêmicas. Embora Rudzki (2000) não trate esta dimensão separadamente, ele faz referências à importância das parcerias na dimensão mudança organizacional.

As definições aqui apresentadas sobre autonomia institucional e internacionalização das IESs buscam complementar pesquisas que abordaram esta relação em diferentes contextos. Yokoyama (2011) analisa a autonomia institucional e suas diferenças locais e internacionais no mesmo contexto organizacional, em função das mudanças nos mecanismos reguladores. Observa-se que este estudo trata de estágios de internacionalização de IESs europeias mais avançados que as brasileiras. Shams e Huisman (2012) investigam de forma mais específica, no contexto das operações internacionais, como a regulamentação governamental exerce influência sobre a autonomia acadêmica das IESs. Embora reconheçam os benefícios da regulamentação governamental deixam claro que esta impõe restrições à autonomia das IESs.

3.3 Apresentação de um *framework* conceitual sobre autonomia e internacionalização de IESs públicas brasileiras

Existem fortes indicações na literatura selecionada para este estudo que a internacionalização das IESs depende de sua autonomia. No entanto, embora a literatura qualifique tipos de autonomia e os principais fatores referentes à internacionalização das IESs, esta relação não é apresentada de forma profunda e detalhada. Para compreender as peculiaridades desta relação, apresenta-se a seguir um *framework* onde se enfatiza a conexão entre cada tipo de autonomia com os aspectos específicos da internacionalização.

O objetivo da construção de um *framework* é o de organizar e representar o conhecimento existente acerca dos componentes da autonomia institucional e da internacionalização para, por meio da validação empírica, averiguá-las na realidade brasileira. Espera-se que os dados

empíricos reforcem e enriqueçam a inter-relação previamente delineada. A discussão do *framework* com especialistas selecionados por conveniência e pelo reconhecimento público de suas qualificações visou aproximar conceitos e práticas das IESs e reduzir imprecisões no conhecimento sobre o tema. A seguir, os componentes da autonomia institucional e da internacionalização estão representados na Figura 3.1:

Figura 3.1 - *Framework* das inter-relações entre autonomia e internacionalização (IESs)

Fonte: Elaborado pela autora.

As dimensões apresentadas se encontram no nível institucional. Em relação à autonomia, existem muitas definições do conceito que consideram diversos subtipos e por isso optou-se por agrupar os principais. No caso do conceito de internacionalização, os estudos indicados (Rudzki, 2000; Hudzik, 2011; ACE/CIGE, 2018) apresentam um conjunto de dimensões similar, que são frequentemente recorrentes em estudos sobre o assunto. O modelo inicial foi construído a partir das definições mais gerais dos conceitos. Espera-se que a validação empírica possa trazer dados mais específicos que caracterizem a relação investigada na realidade das IESs brasileiras.

3.4 Procedimentos metodológicos e contexto

Este estudo, de natureza qualitativa, pode ser classificado como exploratório e descritivo pois descreve o comportamento de um fenômeno pouco estudado: o da relação entre autonomia

institucional e internacionalização das IESs públicas brasileiras; identifica possíveis relações entre essas variáveis conforme recomendado por Collins & Hussey (2005) e para ampliar o conhecimento acerca do assunto (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006). Na etapa teórica previamente apresentada, foram descritas as principais características das duas variáveis e com base literatura revisada, foi desenvolvido um *framework* com suas possíveis inter-relações.

A partir deste *framework* foi estabelecida uma amostra de IESs para levantamento de dados e informações. Foram selecionadas 36 IESs brasileiras contempladas pelo programa CAPES PrInt. Este programa visa fomentar a internacionalização das IESs. A partir de agosto de 2018, as IESs selecionadas para este estudo foram contempladas com recursos financeiros governamentais para ampliarem sua inserção internacional ao longo de quatro anos. A seleção ocorreu de forma intencional em função do alto grau de comprometimento destas IESs com a internacionalização, uma vez que o requisito básico para participação no programa foi o estabelecimento de um plano de internacionalização em consonância com os objetivos estratégicos da IES.

Profissionais envolvidos com o CAPES PrInt e representantes institucionais, por conveniência e reconhecimento público de suas qualificações, foram selecionados por meio de múltiplas interações com o pesquisador no sentido de discutir e aperfeiçoar o *framework* deste estudo. Nesta etapa do trabalho buscou-se confrontar as inter-relações propostas no *framework* com a visão dos profissionais selecionados visando consolidar os aspectos da autonomia que mais influenciam a internacionalização. A consulta a especialistas não deve se basear no sujeito em si, mas em seu domínio acerca do tema e no potencial comparativo (Flick, 2009). A consulta foi realizada por meio de um roteiro estruturado de perguntas, contemplando os conceitos e relações contidas no *framework* conceitual inicial.

O método de coleta de dados utilizado foi um questionário, enviado de forma eletrônica (Apêndice B). O instrumento (Apêndice C) foi composto de seis questões sobre o tema: questões de contexto, estruturais, exemplificadoras e de contraste (Sampieri et al., 2006). Além disso, foram desenvolvidas cinco questões sobre o perfil do respondente. A principal vantagem deste tipo de coleta é a cobertura de uma ampla área geográfica (Sekaran, 2003) que atende às necessidades da amostra selecionada, uma vez que a mesma se encontra distribuída em 14 estados brasileiros. As perguntas foram validadas em consulta prévia a dois profissionais de duas IESs públicas.

Os dados coletados foram codificados para levantar os temas de interesse, conforme Coffey e Atkinson (1996) e Gibbs (2009); em seguida, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. As respostas fornecidas pelos especialistas foram inseridas no *software* ATLAS.ti para apoiar as análises realizadas. Johnston (2006) afirma que a utilização de *softwares* para análise qualitativa trouxe legitimidade às pesquisas qualitativas em campos que tradicionalmente adotavam abordagens quantitativas. Algumas características dos programas de *software* como a capacidade de gerar codificação, procura de texto por palavras-chave, frases ou padrões de palavras permitem que as análises sejam feitas com maior agilidade.

A etapa inicial de codificação foi realizada com o intuito de identificar os temas de forma mais ampla para uma posterior análise de conteúdo com maior foco e profundidade nas subcategorias específicas. Conforme Hartley e Morphew (2008), a análise de conteúdo pode ser utilizada tanto de forma qualitativa como quantitativa, pois permite além da identificação dos temas, o levantamento da frequência de informações que reforcem as mensagens textuais. Krippendorf (2013) sugere quatro etapas para a análise de conteúdo: seleção da amostra, unificação de temas observados, redução dos dados por meio de tabulação e construção de inferências. Com o apoio do *software*, utilizou-se o relatório de coocorrência, que indica o nível de associação entre dois códigos em um mesmo documento (Robredo & Cunha, 1998).

Para garantir maior qualidade e confiança à análise de conteúdo, alguns critérios foram adotados conforme recomedação de Guba (1981) e Shenton (2004): credibilidade, transferibilidade, confiabilidade e confirmabilidade. Para ampliar a credibilidade realizou-se previamente pesquisa sobre as IESs da amostra, envio de *e-mails* e telefonemas para ampliar o engajamento dos respondentes, levantamento de pesquisas anteriores sobre o tema, a triangulação entre fontes de dados distintas (respostas do questionário, planos de internacionalização e pesquisas acerca das IESs da amostra) e análises do instrumento de pesquisa por pesquisadores externos.

Embora não haja consenso acerca da transferibilidade para a pesquisa qualitativa, no sentido de assegurá-la foram detalhados nesta seção todos os procedimentos metodológicos pretendidos, bem como a apresentação da amostra selecionada para os respondentes (quantidade de IESs envolvidas, perfil do respondentes, procedimentos metodológicos). As mesmas ações também podem ampliar a confiabilidade da pesquisa. A respeito da confirmabilidade, no sentido de alcançar maior objetividade na pesquisa, foi utilizado *software* de análise qualitativa (ATLAS.ti).

3.4.1 Contexto do Ensino Superior no Brasil

Segundo a ABMES - Associação Brasileira de Mantenedoras do Ensino Superior (2014), as principais características da Educação Superior brasileira são: predomínio da expansão das matrículas e do crescimento das instituições no setor privado; presença marcante de IESs de pequeno porte; tendência de consolidação do sistema, em função das aquisições pelos grupos educacionais; avanço da oferta de ensino a distância e dos cursos superiores de tecnologia; ampliação dos mecanismos de financiamento; centralização do sistema de ensino superior, em função da legislação educacional; políticas de inclusão social; atuação do governo para ampliar o número de instituições e vagas do setor público federal; intensificação do processo de globalização e internacionalização.

De acordo com Terribili Filho e Machado (2006), tendo como base o começo dos anos 2000, o Brasil tinha 2,3% de sua população matriculada em cursos superiores de graduação e do total de matrículas no Ensino Superior 20,8% em instituições públicas. Partindo de dados mais recentes, o Ensino Superior público possui 12,5% da quantidade total das IESs brasileiras (INEP, 2015). Barros (2015) apresenta o aumento do número de matrículas entre 2001 e 2010: a rede federal totalizava 504.797 matrículas e atingiu 938.656, crescendo em 85,9%; nas IESs estaduais o número de matriculados passou de 360.537 para 601.112, aumento de 66,7%; e na rede municipal o aumento foi de 79.250 matrículas para 103.530, aumento de 30,6%.

A respeito da autonomia, seu principal marco no Brasil foi sua inserção como cláusula constitucional. Segundo Lima (2005, p. 39), o artigo 207 permitiu a defesa das universidades "da intervenção do Estado, em relação às suas questões internas, definindo a concepção integral da autonomia universitária, entendida como autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e, ainda, a obediência ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão". A autonomia financeira das IESs públicas foi restringida pelas leis orçamentárias e a gestão de seu pessoal foi engessada pelo Regime Único do Funcionalismo Público, publicado posteriormente.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996, ampliou a autonomia das universidades em termos de sua reestruturação interna, liberou os cursos da obrigatoriedade do currículo mínimo, sistema que foi substituído por diretrizes curriculares mais gerais e tentou diversificar a oferta de cursos superiores por meio da criação dos cursos sequenciais (Durham,

2010). A autonomia das IESs públicas se caracteriza mais em termos da liberdade acadêmica. Nas IESs públicas membros do corpo docente se ocupam das atividades de planejamento e execução e as privadas se caracterizam por princípios de gestão empresarial (Sampaio, 2014).

Ranieri (2018) destaca que dentre os três modelos de autonomia universitária no Brasil (privadas, federais e estaduais paulistas) o das estaduais paulistas é o mais efetivo. Conforme pesquisa de Muzy e Drugowich (2018), as ações do governo paulista geraram um aspecto singular à autonomia das universidades públicas paulistas. Na ocasião, por meio do Decreto 29.598/89 (Brasil, 1989), o governo conferiu autonomia administrativa e financeira às universidades, garantindo ainda um percentual de arrecadação do ICMS – Imposto Estadual sobre Circulação de Mercadorias e Serviços, cuja implementação era delegada às instituições financiadas. O Decreto permitiu a estas universidades um maior engajamento com os valores da internacionalização e inovação.

Laus e Morisini (2005) traçam um panorama acerca da trajetória de internacionalização das IESs brasileiras. Dentro de um ambiente altamente regulamentado e centralizado, a internacionalização foi uma tentativa inicial de mudar as instituições e, em um segundo momento, fortalecer a Educação Superior. Apenas nas últimas décadas, a internacionalização conseguiu trazer um caráter internacional para funções acadêmicas de forma mais ampla. Historicamente, desde a década de 1930 a internacionalização vem passando por diversas fases: modelo de cooperação internacional, formalização de acordos bilaterais de cooperação científica e tecnológica e presença de agências internacionais. Recentemente, o processo de internacionalização começou a assumir uma configuração própria ao contar com diversas fontes, desde ações governamentais até a busca individual de prestígio por parte de instituições.

Os níveis de internacionalização da graduação e da pós-graduação apresentam diferenças, uma vez que a pós-graduação tem sido o principal protagonista deste processo. No nível de pós-graduação, a pesquisa está claramente no centro do processo de internacionalização. Os pesquisadores contribuem para o conhecimento científico com um mínimo controle institucional, pois individualmente desenvolvem redes de contato nacionais e internacionais, além de participar de projetos de pesquisa.

No nível de graduação um alto controle governamental determina as principais diretrizes curriculares que precisam ser seguidas pelas IESs. As diretrizes garantem que a

internacionalização seja incluída nos estudos de graduação – por exemplo, programas "sanduíche" e dupla titulação - desde que a IES queira se internacionalizar. Alperin (2013) destaca que a internacionalização das IESs brasileiras está mais relacionada aos interesses da academia brasileira do que à divulgação do conhecimento em escala global, conforme o modelo *"world-class university"*. Isto ocorre pela falta de articulação institucional e engajamento das IESs brasileiras com a internacionalização.

Os principais órgãos governamentais responsáveis pelo incentivo à internacionalização são a Agência Brasileira de Cooperação (ABC), a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). A ABC incentiva a cooperação internacional por meio de programas e projetos brasileiros de cooperação técnica, executados com base nos acordos firmados pelo Brasil com outros países e organismos internacionais (Alves, 2017). A CAPES atua por meio de programas que fomentam projetos conjuntos de pesquisa entre brasileiros e estrangeiros, missões de trabalho realizadas por professores, bolsas de estudo para alunos e uma parte para custeio da atividade dos projetos, além de parcerias universitárias binacionais.

O mais recente programa para a aceleração da internacionalização foi o CAPES PrInt (2018) que contemplou 36 IESs brasileiras com recursos para 4 anos. Já o CNPq tem forte atuação na internacionalização da Educação Superior e seu programa mais importante foi o Ciência sem Fronteiras (CsF) de 2012. O programa, que foi responsável pela inserção de estudantes brasileiros nas principais universidades e empresas internacionais, teve como uma de suas principais críticas a baixa retenção dos profissionais e da aplicação do conhecimento adquirido quando do retorno ao país (Pereira, 2015).

3.5 Resultados e discussão

Dez respostas aos questionários submetidos às 31 IESs públicas premiadas pelo CAPES PrInt foram recebidas, o que representou 32% da amostra. Os respondentes (30% feminino e 70% masculino) têm em média 51,5 anos e 3,4 anos de experiência com a internacionalização. Os profissionais estão majoritariamente ligados à pró-reitoria de pós-graduação (45%), profissionais ligados ao departamento de relações internacionais das IESs (32%) e os demais ligados especificamente à gestão interna do CAPES PrInt (23%). Os respondentes das IESs estão identificados, neste trabalho, como: IES-01, IES-02, IES-03, IES-04, IES-05, IES-06,

IES-07, IES-08, IES-09 e IES-10. Conjuntamente aos dados primários, são analisados 15 outros documentos secundários como Planos Institucionais de Internacionalização e Relatórios Institucionais para o CAPES PrInt.

3.5.1 Agentes ambientais

A primeira categoria definida para a análise de dados trata dos agentes ambientais que influenciam as IESs, especialmente a autonomia e a internacionalização. Observou-se que os respondentes citaram fatores ambientais que estão diretamente ligados à autonomia e, indiretamente, à internacionalização. Poucas referências foram feitas ao ambiente cultural, político e econômico. No entanto, a maior parte (48%) das referências ambientais citadas se concentraram nos impactos do ambiente legal. Em termos legal-diplomáticos e no âmbito do direito internacional, a regulamentação interfere na cooperação acadêmica gerando dificuldades e até impedimentos para o desenvolvimento de atividades de ensino, pesquisa, extensão e inovação que envolvem estudantes, pesquisadores e docentes estrangeiros.

A regulamentação dos órgãos superiores ligados ao setor torna as IESs públicas altamente dependentes de recursos externos, com necessidade de justificativa da alocação, limites à captação e excessiva burocracia em sua administração. Por meio das citações acerca do ambiente regulatório, foi atestada a relevância do papel do Estado na autonomia institucional (Praneviciene et al., 2017; Hong, 2018). Isto evidenciou-se pelo fato de que a amostra é composta por oito IESs públicas federais e duas estaduais, altamente dependentes de recursos governamentais.

Esta característica amostral remete ao “modelo centralizado no Estado”, onde as IESs estão sujeitas ao controle administrativo formal do Estado sobre a maioria das decisões internas (Dobbins et al., 2011). A alta abrangência e complexidade do conceito foram mostrados por meio da citação de outras dimensões internas e externas que as envolvem (Pinheiro & Antonowicz, 2015): a cultura interna das IESs voltada para internacionalização e a atuação de agentes institucionais (servidores técnico-administrativos, docentes, discentes, pesquisadores, extensionistas e ocupantes de cargos) como os fatores internos citados, e as agências de fomento e concorrentes (e termos de sobreposição de áreas geográficas) como as principais atores externos.

O segundo fator ambiental mais recorrente na pesquisa foi o social (29%). Observou-se que a baixa escolarização no país cria uma barreira interna à internacionalização da IES, que precisa direcionar recursos para ampliar o nível de proficiência em língua estrangeira para o corpo docente, discente e técnico-administrativo (IES-01, IES-03, IES-07 e IES-09). Tal barreira social interfere na oferta de disciplinas em língua estrangeira, duplas-titulações, comunicação com instituições internacionais e no atendimento aos alunos, tanto estrangeiros quanto locais. O programa governamental "Idioma sem Fronteiras" foi citado como uma oportunidade de minimizar tais limitações ambientais (IES-05 e IES-06).

3.5.2 Autonomia institucional

A segunda categoria de análise é a autonomia institucional. De forma geral, a autonomia é descrita entre os respondentes com base nos termos principais do artigo 207 da Constituição Federal (Brasil, 1988) e demonstrado pela análise de frequência: financeira (35%), organizacional (34%) e didático-científica/acadêmica (27%). Apenas duas IESs (01 e 02) citaram características que na teoria compõem a autonomia de *staff*, porém pode-se supor que foram citadas indiretamente dentro do escopo da autonomia organizacional. As IESs citaram as limitações referentes à contratação de pessoas, especialmente de docentes e pesquisadores.

Ao confrontar os dados coletados com as definições de autonomia institucional (*European University Association*, 2017), verifica-se que as denominações "acadêmica", "organizacional" e "financeira" foram uniformemente citadas e estão adequadas para representar o construto de autonomia. A IES-02 evidenciou, no caso das IESs públicas, que existem duas cadeias de comando que atuam paralelamente e que exercem influência fundamental na autonomia institucional: a cadeia própria das IESs (grupos gestores ou conselhos, Pró-reitoria, direção, órgãos superiores) e cadeia das agências de fomento. Esta característica limita a autonomia institucional.

Destaca-se também algumas evidências ligadas aos regimes de autonomia das IESs públicas. Ranieri (2018) aponta para maiores limitações na autonomia administrativa e financeira das IESs públicas em função de problemas como regime de caixa único, contingenciamento de despesas, especificidades do direito público e o peso da burocracia estatal, enquanto desfrutam de maior autonomia acadêmica. Acerca deste tipo de autonomia, encontram-se citações que fazem referência às iniciativas individuais de docentes, pesquisadores ou discentes (IES-01,

IES-03 e IES-05), bem como o desenvolvimento de seu perfil acadêmico e liberdade para garantir sua qualidade de ensino (IES-04 e IES-05). A IES-02 atesta que a existência de uma alta variedade de regras e tipos de autonomias, combinada com as regras para internacionalização e da CAPES, causam disparidade nos esforços de internacionalização.

3.5.3 Internacionalização das IESs

A terceira categoria analisada é a internacionalização. De forma mais geral, foram citados os principais fatores em nível institucional que a compõem: mobilidade de estudantes, comprometimento da equipe acadêmica, parcerias acadêmicas e participação em redes acadêmicas (Bartell, 2003; Horta, 2009; Friesen, 2012; Jiang & Carpenter, 2013). No caso específico da amostra, as ações de internacionalização em nível institucional *(bottom-up)* foram impulsionadas pelo programa CAPES PrInt (2018), proveniente do nível setorial/nacional *(top-down)*, conforme preconizado por Knight (2004). Considerando a relevância da iniciativa governamental para o baixo nível de internacionalização das IESs brasileiras, houve uma expressiva organização e adequação estrutural, que certamente irá interferir nos resultados e na projeção das IESs no cenário internacional (Stallivieri, 2004).

Baseado no modelo de internacionalização de Rudzki (2000) e no modelo ACE/CIGE (2018), existem seis dimensões que compõem a internacionalização das IESs. Todas as dimensões foram citadas: “colaboração e parcerias” (20%), “compromisso institucional articulado” (19%), “currículos e resultados da aprendizagem” (18%), “mobilidade estudantil” (17%), “liderança e estrutura administrativa” (15%) e “políticas e práticas docentes” (11%). As IES-06 e a IES-09 deram destaque a um aspecto que não se enquadra nas seis dimensões teóricas previstas e que certamente trata de uma especificidade do contexto brasileiro: a necessidade de políticas de apropriação de conhecimento e experiências adquiridas nas atividades de internacionalização.

Políticas de apropriação de conhecimentos externos têm sido consideradas vitais para as IESs públicas brasileiras, especialmente após o programa governamental Ciência Sem Fronteiras, de 2012. Este fator pode estar relacionado às críticas recebidas pelo programa, conforme apontado por Pereira (2015), em relação à falta de mecanismos que garantissem a aplicação do conhecimento adquirido no exterior nas IESs brasileiras. Além disso, uma política de apropriação de conhecimento poderia permitir sua divulgação em escala global e gerar maior proatividade das IESs brasileiras no que se refere à internacionalização (Alperin, 2013).

Os planos institucionais de internacionalização da IES-07 e da IES-09, também avaliados no processo de seleção para o CAPES PrInt, já contemplavam as seis dimensões adotadas nesta pesquisa, ou seja, foram organizados na perspectiva do modelo, o que gerou maior conhecimento dos envolvidos acerca dos fatores mais importantes para a internacionalização que deveriam ser alcançados no horizonte de recursos do programa (4 anos). A este respeito, a IES-01 coloca que o PrInt "organizou a internacionalização e descentralizou um certo trabalho administrativo e burocrático às IESs" enquanto a IES-05 aponta que "por meio do único edital Institucional (CAPES PrInt) foi possível pensar na internacionalização como um Plano Estratégico Institucional, propondo assim metas e resultados".

A dimensão "colaboração e parcerias" é considerada essencial para a internacionalização em termos de pesquisa científica. A inserção internacional permite o aumento de seu impacto acadêmico e os parceiros estratégicos ou a inserção em redes internacionais são as principais formas de alcançar tais objetivos. Um fator relacionado a esta dimensão é a questão das iniciativas individuais de pesquisa provenientes de docentes/pesquisadores. Laus e Morosini (2005) colocam que nas IESs brasileiras os pesquisadores contribuem para o conhecimento científico com um mínimo controle institucional e conseguem individualmente desenvolver redes de contato nacionais e internacionais. Este fator foi também evidenciado pelas IES-01, IES-03, IES-04, IES-05 e IES-10, que por vezes destacaram que as iniciativas individuais informais vão se institucionalizando e acabam se transformando em parcerias formais e muitas vezes estratégicas para a IES.

A respeito do "compromisso institucional articulado" os principais pilares citados se referem à missão e visão institucional e o consequente desenvolvimento de estratégias institucionais voltadas para a internacionalização a partir de um plano formal. Sobre "currículos e resultados da aprendizagem" foram citados a internacionalização curricular e políticas de apoio linguístico para a qualificação de pesquisadores que ampliem sua produção acadêmica em língua estrangeira. Sobre a "mobilidade estudantil" foi citado o suporte contínuo aos estudantes, programas de orientação e condições de alojamento interno de estudantes estrangeiros; na dimensão "liderança e estrutura administrativa" foram citados a importância de uma estrutura específica para a gestão da internacionalização e o envolvimento de pró-reitores. Embora menos citada, em "políticas e práticas docentes" surgiram a capacitação e motivação docente e as ações de engajamento da comunidade acadêmica em missões internacionais.

Outro fator observado sobre a internacionalização foi sua relação com a reputação institucional. Laus e Morisini (2005) apontam que o processo de internacionalização de IESs brasileiras passou a contemplar uma busca individual de prestígio internacional. Este fator se mostra recorrente entre os dados (IES-01, IES-02, IES-04, IES-06, IES-08 e IES-09) que enfatizam a internacionalização para obtenção de reconhecimento internacional das IESs ao mesmo tempo em que amplia a reputação local. Ainda sobre esta questão, as respostas sugerem que as IESs públicas tendem a se engajar na internacionalização para ampliar seu impacto acadêmico (reputação acadêmica).

3.5.4 As inter-relações entre autonomia institucional e internacionalização

A quarta e última categoria de análise trata das inter-relações encontradas entre a autonomia institucional e internacionalização. Foram considerados partes do conteúdo coletado que tratavam de forma mais direta os dois conceitos. Foi identificada a relação da dimensão acadêmica da autonomia (Estermann & Nokkala, 2009; Turcan & Gulieva, 2015; *European University Association*, 2017) com alguns aspectos da internacionalização. Ressalta-se que a autonomia acadêmica foi citada tanto de uma perspectiva de atuação individual quanto institucional.

As IES-01, IES-02, IES-05, IES-07 e IES-10 mencionaram que o direcionamento nos campos de pesquisa é determinante para a definição de parceiros estratégicos, tanto com outras IESs quanto com redes de pesquisa internacionais. Esta relação ocorre principalmente pela iniciativa individual de pesquisadores ou docentes que iniciam o processo colaborativo em função das demandas de pesquisa, o que acaba sendo incorporado pelas IESs como anteriormente pesquisado por Laus e Morosini (2005). A autonomia acadêmica também apresenta relação com o compromisso institucional articulado (IES-02, IES-04 e IES-09), uma vez que é determinante para ações da alta gestão que envolvam planejamento de programas e pesquisas conjuntas com as IESs estrangeiras que tragam maior impacto nas pesquisas localmente desenvolvidas (IES-04).

A dimensão “currículos e resultados da aprendizagem” está relacionada à autonomia acadêmica. Para que as IESs consigam que disciplinas ou cursos sejam ministrados em outro idioma, criação de novos programas com um direcionamento internacional, além de inovação curricular e didática, é essencial que a autonomia do que será ensinado e pesquisado seja

exercida. Em relação às “políticas e práticas docentes”, as condições e incentivos oferecidos pelas IESs direcionadas para publicações internacionais depende do exercício da autonomia acadêmica em termos do que será pesquisado e de sua relevância para alcançar aprovação internacional.

A autonomia organizacional (Estermann & Nokkala, 2009; Enders et al., 2013; *European University Association*, 2017) foi relacionada à dimensão “liderança e estrutura administrativa” (IES-01, IES-02, IES-05 e IES-07) e “mobilidade estudantil” (IES-01, IES-07 e IES-08). Praticamente todas as IESs consultadas ressaltaram que a liberdade de gestão é essencial para estruturar um departamento específico de internacionalização com um quadro funcional capacitado e dedicado a estas atividades. Enfatizaram, porém, que ele seja decorrente de um planejamento institucional.

Quanto à mobilidade estudantil, as IESs enfatizaram que a liberdade para definir uma estrutura de captação de alunos estrangeiros e de acomodação local são fatores importantes para a internacionalização *“at home”*, para além da disponibilidade de recursos financeiros. A autonomia organizacional também pode estar relacionada à uma nova dimensão identificada no levantamento de dados: “políticas de apropriação de conhecimento”. Para as IESs é essencial que a retenção de conhecimento e experiências obtidas nas atividades de internacionalização seja estruturada em processos de gestão específicos que contemplem formas de armazenamento do conhecimento adquirido.

A autonomia financeira (Estermann & Nokkala, 2009; *European University Association*, 2017) surgiu relacionada a três dimensões distintas da internacionalização (ACE/CIGE, 2018). As IES-04, IES-05 e IES-07 citam a relação deste tipo de autonomia com o compromisso institucional articulado em função da definição das metas institucionais ligadas à internacionalização. Quanto maior a autonomia financeira, aumentam as possibilidades de que as metas e recursos estejam vinculadas às necessidades da internacionalização.

As IES-05, IES-06 e IES-07 destacaram a influência da autonomia financeira para a designação de quadros funcionais para as atividades de internacionalização, o que se enquadra na dimensão “liderança e estrutura administrativa”. Com os recursos recebidos pelo CAPES PrInt, a estrutura administrativa foi ampliada ou desenvolvida pela primeira vez. Ressalta-se também que com a “mobilidade estudantil” a autonomia financeira facilita o direcionamento de recursos para

preparar e capacitar os alunos para atividades de internacionalização. Além disso, existe a necessidade de oferecer alojamento e ampla estrutura de suporte para alunos de mobilidade internacional.

Ainda nesta categoria, foram citadas algumas inter-relações entre autonomia e internacionalização, porém de forma inversa. O impacto da internacionalização sobre a autonomia foi citado por 67% da amostra. Compreende-se por meio dos respondentes que o contato com IESs estrangeiras, mesmo que parta de objetivos acadêmicos e possa influenciar as atividades de pesquisa locais, traz também impactos no modelo administrativo da IES. Isto ocorre principalmente quando a IES local se associa a uma instituição estrangeira altamente competitiva que se torna referência importante para ela alavancando seu desempenho local.

3.5.5 Análise das coocorrências entre autonomia institucional e internacionalização

Com apoio do *software* ATLAS.ti., se analisa as coocorrências entre as diversas dimensões da autonomia institucional e da internacionalização acima consideradas. Realiza-se este tipo de análise para reforçar as associações entre os códigos previamente encontradas. A Tabela 3.1 apresenta as principais coocorrências:

Tabela 3.1 - Relatório de coocorrências (IESs públicas)

	Ambiente cultural	Ambiente econômico	Ambiente legal	Ambiente político	Ambiente social	Autonomia acadêmica	Autonomia financeira	Autonomia organizacional	Colaboração e parcerias	Compromisso inst articulado	Currículo/result aprendizagem	Liderança estrutura administrativa	Mobilidade estudantil	Políticas Apropriação	Políticas e práticas docentes
Ambiente cultural		0,33		0,33	0,14										
Ambiente econômico	0,33			0,33	0,33										
Ambiente legal							0,3								
Ambiente político	0,33	0,33			0,14										
Ambiente social	0,14	0,33		0,14											
Autonomia acadêmica							0,4	0,2	0,6	0,12	0,16				0,3
Autonomia financeira			0,3			0,4		0,15	0,5	0,5	0,2	0,8	0,13		0,3
Autonomia organizacional						0,2	0,15		0,2		0,8	0,14	0,11	0,3	0,6
Colaboração e parcerias						0,6	0,5	0,2			0,3		0,7		0,4
Compromisso inst articulado						0,12	0,5					0,12	0,3		
Currículo/result aprendizagem						0,16	0,2	0,8	0,3				0,3		
Liderança estrutura administrativa							0,8	0,14		0,12			0,8		0,5
Mobilidade estudantil							0,13	0,11	0,7	0,3	0,3	0,8			0,4
Políticas Apropriação Conhec								0,3							
Políticas e práticas docentes						0,3	0,3	0,6	0,4			0,5	0,4		

Fonte: Elaborado pela autora a partir do *software* ATLAS.ti.

A análise de coocorrências permite a compreensão das maiores associações entre os termos e subsidia a etapa de leitura e classificação dos conteúdos. De um ponto de vista quantitativo, verifica-se que a ligação mais fortemente relacionada à influência ambiental encontra-se entre o ambiente legal e a autonomia financeira, uma vez que a regulamentação é preponderante na captação e gestão de recursos financeiros das IESs. Embora o objetivo da análise seja identificar fatores da autonomia associados aos fatores da internacionalização, é possível analisar que na própria variável "autonomia institucional" existem coocorrências entre os diferentes tipos de autonomia, o que é esperado dado a dificuldade de delimitação do conceito. A autonomia acadêmica aparece associada à autonomia financeira e ambas associadas à autonomia organizacional, o que provavelmente ocorre por esta englobar o papel do corpo executivo determinante das decisões institucionais (Estermann & Nokkala, 2009).

A respeito das seis dimensões da internacionalização (ACE/CIGE, 2018) também foram encontradas associações entre elas. As dimensões políticas e práticas docentes e mobilidade estudantil foram as que mais apareceram em coocorrência com as demais dimensões do modelo de internacionalização e estão diretamente associadas. Ambas são importantes para a internacionalização, pois o docente possui um papel fundamental na internacionalização, como já citado por diversos respondentes, principalmente no contexto brasileiro. A mobilidade estudantil - *ingoing* ou *outgoing* - também está relacionada ao nível de engajamento institucional docente, o que é facilitado pelas condições e políticas oferecidas pela IES.

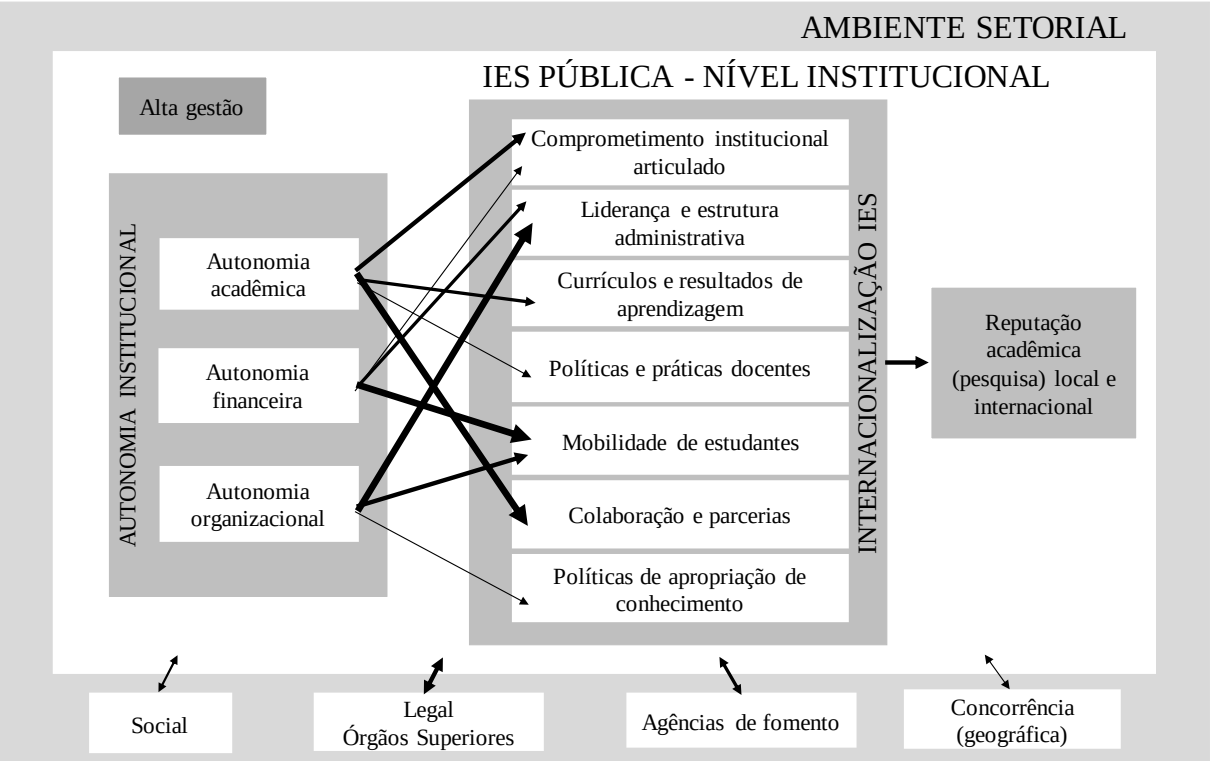
As dimensões liderança e estrutura administrativa e compromisso institucional articulado - mesmo que apareçam menos associadas - representam o impacto da internacionalização como um projeto institucional e da necessidade de líderes institucionais que tenham comprometimento com sua implementação (Rudzki, 2000; ACE/CIGE, 2018). A respeito das relações entre autonomia e internacionalização, a tabela de coocorrências mostra algumas fortes associações que já haviam sido identificadas na etapa anterior de leitura e classificação do conteúdo coletado: autonomia acadêmica e colaboração e parcerias; autonomia financeira e liderança e estrutura administrativa e autonomia financeira e compromisso institucional articulado.

As associações entre autonomia financeira e colaboração e parcerias, autonomia organizacional e currículos e resultados de aprendizagem, autonomia financeira e colaboração e parcerias e autonomia organizacional e políticas e práticas docentes apresentaram inconsistências

significativas entre as duas análises realizadas. Quando da análise de conteúdo não se identificou associações robustas. Estas, porém, são evidenciadas na análise de suas coocorrências.

Visando a construção de um *framework* explicativo das relações entre autonomia institucional e internacionalização das IESs públicas brasileiras prioriza-se os resultados provenientes da leitura minuciosa do conteúdo, no sentido de minimizar problemas associados à etapa de codificação no *software*. Portanto, a partir das constatações da análise de conteúdo, apoiada pelo relatório de coocorrências, é possível construir um *framework* explicativo, com base nas recorrentes citações das IESs da amostra, das inter-relações entre autonomia e internacionalização. A Figura 3.2 apresenta o *framework* final.

Figura 3.2 - *Framework* das inter-relações entre autonomia e internacionalização (IESs públicas brasileiras)



Fonte: Elaborado pela autora.
Nota: A espessura das setas indica a frequência e coocorrência das inter-relações.

Este *framework* apresenta os principais agentes externos que compõem o ambiente da IES pública: o ambiente legal, social, as agências de fomento, órgãos superiores e as IESs concorrentes em termos de sobreposição de áreas geográficas. No nível interno, embora com limitações externas, a alta gestão aparece como um fator determinante da autonomia institucional e da internacionalização intrinsicamente relacionadas. Observa-se que a

autonomia acadêmica influencia um maior número de dimensões da internacionalização, enquanto a autonomia financeira e organizacional - mais limitadas em função do ambiente legal - tendem a exercer menor influência na internacionalização. A internacionalização das IESs públicas brasileiras colabora para a construção de sua reputação acadêmica em termos de pesquisa e consequentemente amplia seu reconhecimento internacional.

3.6 Considerações Finais

Este estudo visou construir um *framework* conceitual que contemplasse as inter-relações entre autonomia e internacionalização das IESs brasileiras. A pesquisa teve como foco principal o nível institucional das IESs, além de analisar a influência de outras variáveis ambientais que em grande medida determinam suas condições internas. Dessa forma, é possível compreender como estruturas e práticas das instituições, bem como as decisões da gestão impactam a internacionalização. As questões abordadas mostram um cenário de alta complexidade, onde as IESs apresentam uma capacidade limitada de atuação em função da alta dependência de fatores externos de um sistema de Ensino historicamente centralizado.

Em relação aos fatores do ambiente externo que influenciam as decisões institucionais, identifica-se que o ambiente legal é o principal agente limitador da alocação dos recursos e das definições estratégicas. Parte dos esforços institucionais ocorre no sentido de minimizar a forte regulamentação, na tentativa de se manter alguma competitividade e de se adaptar especialmente às demandas internacionais. Uma importante descoberta a respeito da influência legal sobre o setor está relacionada a atuação das IESs estaduais paulistas (USP, UNICAMP e UNESP). O decreto 29.598/89 (Brasil, 1989), permitiu que estas IESs, além de arrecadarem maior volume de recursos financeiros, passassem a usufruir também de um maior nível de autonomia. Este decreto foi mencionado por várias IESs da amostra como essencial para o posicionamento destas instituições em *rankings* internacionais.

Sobre a autonomia institucional, a categorização previamente encontrada na literatura (acadêmica, financeira e organizacional) foi confirmada pela pesquisa, sendo que a autonomia de *staff* não se mostrou relevante para as IESs brasileiras, apenas de forma secundária e como um componente da autonomia organizacional. Foi possível compreender que as IESs públicas desfrutam de maior autonomia acadêmica e menor autonomia financeira e organizacional, uma configuração da autonomia que influencia os resultados da internacionalização.

No tocante à internacionalização, as seis dimensões sistematizadas no *framework* desse estudo foram mencionadas com diferentes graus de intensidade por toda as IESs investigadas. As dimensões mais citadas quantitativamente foram o “colaboração e parcerias” e “compromisso institucional articulado”. Observa-se que as parcerias e redes internacionais são os principais atores da internacionalização no contexto brasileiro, e que estas muitas vezes ocorrem a partir da iniciativa informal de docentes e pesquisadores, para depois serem incorporadas pelas IESs. Uma dimensão importante da internacionalização não identificada na revisão da literatura, mas resultante do levantamento de dados e informações junto às IESs públicas brasileiras está relacionada à necessidade de apropriação de conhecimento e experiências internacionais pelas próprias instituições. Esta dimensão pode estar vinculada às especificidades do contexto brasileiro, pois na ocasião da maior iniciativa governamental de apoio à internacionalização, o Ciência Sem Fronteiras, as IESs não conseguiram o retorno de conhecimento esperado e esta foi uma das principais críticas referentes ao programa.

As inter-relações entre autonomia e internacionalização foram demonstradas de maneira uniforme, pois os três tipos de autonomia (acadêmica, financeira e organizacional) apresentaram relações com ao menos três dimensões da internacionalização. Quanto maior autonomia financeira, aumentam as possibilidades de que as metas institucionais estejam direcionadas às necessidades da internacionalização; se a autonomia acadêmica está sendo exercida, professores e pesquisadores conseguem alcançar parceiros e redes internacionais importantes para a sustentabilidade da pesquisa; e, com a autonomia organizacional garantida, é possível enquadrar a estrutura institucional e ampliar a mobilidade estudantil e as demais atividades de internacionalização.

A partir do estudo realizado constata-se que nas IESs brasileiras, a internacionalização ultrapassa as iniciativas centralizadas na alta gestão *(top-down)*, diferente do padrão de definição estratégica de organizações de outros setores econômicos. Para que se realize e se sustente, a internacionalização das IESs depende muito do exercício da autonomia acadêmica individual, o que torna o processo estratégico das IESs muito mais complexo e incipiente, pois está associado à sua reputação institucional no campo da pesquisa e nas contribuições que podem fornecer à sociedade. Nesse sentido, para além dos *rankings* de desempenho acadêmico estudos mais aprofundados sobre a reputação institucional das IESs necessitam ser desenvolvidos.

Neste estudo, embora o método de coleta e análise de dados tenha sido apoiado por verificações de qualidade que forneceram informações confiáveis, algumas limitações não foram superadas. O envio eletrônico de questionários para atender a amplitude geográfica da amostra pode ter provocado em alguns casos o recebimento de respostas mais curtas e genéricas, o que possivelmente teria sido evitado com a realização de entrevistas presenciais, onde aprofundamentos e esclarecimentos adicionais sobre determinados assuntos teriam sido contemplados. Além disso, não foi possível uniformizar o cargo dos respondentes, pois não havia controle sobre esta escolha, respeitando as especificidades e disponibilidade de cada uma das IESs. Outra limitação gerada por tal diversidade foi a variação de significados de cada conceito pesquisado, ou seja, é possível que conforme o cargo e o nível de experiência profissional do respondente este apresente uma percepção diferente sobre os conceitos analisados. Em função do viés pós-positivista adotado, não foi possível aprofundar estas diferenças.

As limitações citadas podem ser superadas com estudos longitudinais. Avaliar as relações entre os conceitos durante um determinado período pode trazer mais esclarecimentos sobre as práticas reais das IESs. Em termos de contribuição à literatura especializada, este estudo apresenta características específicas da realidade do Ensino Superior brasileiro e as condições ambientais do setor. Quanto à contribuição prática, a pesquisa busca mostrar elementos que auxiliem tanto as IESs com algum nível de internacionalização quanto aquelas em vias de internacionalização. Compreender as capacidades e motivações institucionais e consolidar a internacionalização, mesmo com diversas limitações, permitirá às IESs brasileiras o delineamento de estratégias flexíveis e sustentáveis que ampliem suas condições de competitividade.

4 AUTONOMIA INSTITUCIONAL E INTERNACIONALIZAÇÃO: ESTUDO DE CASO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA BRASILEIRA[3]

Resumo

O presente estudo tem o objetivo de discutir as inter-relações entre autonomia e dimensões da internacionalização de uma Instituição de Ensino Superior privada brasileira. Em um primeiro momento apresenta-se um *framework*, que guiou a realização de um estudo de caso envolvendo uma Instituição de Ensino Superior do país que tem se destacado das demais pelo seu dinamismo em termos de internacionalização. Os resultados mostram que em termos de influências ambientais a alta regulação do setor interfere em grande medida nas decisões internas de internacionalização, principalmente na compatibilização curricular. Nas IESs privadas a autonomia organizacional e financeira são mais expressivas para a internacionalização se comparadas à acadêmica, em função da falta de direcionamento desta para as necessidades da internacionalização. Foi constatado que a internacionalização ocorre de maneira formal, como uma ação estratégica institucional. No caso destas instituições o perfil institucional (se de pesquisa ou de mercado) determina a forma pela qual se concebe a internacionalização. Em IES voltadas ao mercado, constata-se a necessidade de inclusão de políticas e condições estruturais que ampliem a atuação docente na internacionalização, o que se reflete também na mobilidade de alunos.

Palavras-chave: Autonomia institucional. Dimensões da internacionalização. Instituições de Ensino Superior privado.

Abstract

The present study discusses the interrelationships between autonomy and the internationalization dimensions of a Brazilian private HEI. At first, a framework is presented, which guided the conduction of a case study involving a Brazilian HEI that has stood out for its dynamism in terms of internationalization. The results show that regulatory conditions interferes with internal internationalization decisions, especially in curricular compatibility. The results show that organizational and financial autonomy are more expressive for internationalization compared to the academic type, due to the lack of institutional direction. It was found that internationalization occurs formally as a strategic institutional action. In the case of these institutions, the institutional profile (research or market) determines the way in which internationalization is conceived. In market-oriented HEIs, it takes the inclusion of policies and structural conditions that expand teaching performance in internationalization, which is also reflected in student mobility.

Keywords: Institutional autonomy. Dimensions of internationalization. Private Higher Education Institutions.

---

[3] Autoria: Viviane Renata Franco de Oliveira e Gilmar Masiero. O artigo será submetido ao periódico *"Higher Education (Amsterdam)"*, classificação CAPES: A2, ISSN: 0018-1560.

4.1 Introdução

O ambiente internacional, em função da globalização, se tornou um fator relevante para que as Instituições de Ensino Superior (IESs) se mantenham competitivas. Ainda que a internacionalização não seja algo novo para o setor, foi nas últimas décadas que se constituiu como uma das principais tendências da Educação Superior, exigindo uma capacidade de adaptação das IESs em termos de estratégia, recursos, estrutura e organização (Edwards & Edwards, 2001).

O envolvimento das IESs no processo de internacionalização, embora dependa de sua capacidade interna de decisão, também está sujeito às determinações governamentais (Hénard, Diamond, & Roseveare, 2012). Para compreender as decisões que envolvem a internacionalização é necessário investigar as especificidades da complexa relação entre as IESs - tanto públicas quanto privadas - e as decisões do Estado, no sentido de mapear seus impactos às possíveis opções estratégicas disponíveis.

Neste contexto, a redução do envolvimento do Estado e o aumento do uso de financiamento diversificado pelas IESs tornou a autonomia institucional também uma tendência global para a Educação Superior (Gül et al., 2010). As mudanças ocorridas no setor, conforme Askling et al. (1999), apontam para a transição do “Controle de Estado” para a “Autorregulação”, especialmente nos países europeus. O modelo antigo com base no controle absoluto e central do Ministério da Educação vem sendo flexibilizado por modelos onde o controle está direcionado para a regulação e monitoramento do sistema educacional.

Deve-se ressaltar que o Processo de Bolonha, de 1999, teve um papel fundamental para as IESs dos países europeus, pois as reformas realizadas ampliaram o nível de autonomia das IESs que passaram a decidir mais sobre seus próprios orçamentos e elaboração de políticas locais (Nokkala & Bladh, 2014). De forma mais específica, o conceito de autonomia institucional pode englobar a autonomia dos professores em sala de aula, autonomia na concessão de diplomas, na definição de seu papel, autonomia financeira e didático-pedagógica, além das especificidades legais (Lima, 2005).

Desta forma, pressupõe-se a existência de uma relação entre a autonomia institucional e internacionalização das IESs. Assume-se que a autonomia institucional pode ampliar a

competitividade das mesmas (Reichert, 2010; Piironen, 2013). Além disso, IESs autônomas e responsivas possuem maior capacidade de fomentar a mobilidade estudantil e apoiar a internacionalização da pesquisa (Hénard et al., 2012). Em nível nacional Erkkilä e Piironen (2014) consideram que a autonomia fortalece o crescimento econômico e a competitividade nacional.

Mesmo que autonomia e internacionalização estejam de alguma maneira interconectadas, ainda não é possível detalhar de forma mais precisa os fatores e condições que caracterizam esta relação. Na literatura encontram-se diversos estudos direcionados aos dois temas, porém de forma separada (Mora, 2001; Altbach & Knight, 2007; Horta, 2009; Christensen, 2011). É possível que isto ocorra em função da complexidade de ambos e dos vários níveis ambientais nos quais estão inseridos.

Além desta constatação observa-se que esta relação também não foi explorada no contexto da Educação Superior brasileira. Quando se trata da Educação Superior na América Latina, Leal e Moraes (2017) citam que o baixo grau de avanço científico e tecnológico impactam negativamente a internacionalização. No nível institucional, a gestão se caracteriza pela alta centralização, pouca participação docente e falta de critérios para selecionar colaboradores que atendam às necessidades das atividades internacionais. No caso brasileiro, especificamente, somam-se problemas estruturais e as limitações citadas acabam por influenciar a capacidade de autonomia das IESs na internacionalização.

Vonbun e Mendonça (2012) afirmam que as IESs brasileiras possuem baixo nível de autonomia para criar cursos, alterar currículos e, no caso das públicas, restrições orçamentárias e de contratação de profissionais. Neste cenário onde as IESs precisam cumprir as diretrizes do Ministério da Educação (MEC), verifica-se também uma baixa internacionalização até a criação do programa Ciência Sem Fronteiras (CsF) em 2012. A concessão de bolsas de estudo em todas as modalidades gerou um rápido crescimento da internacionalização, porém com baixas taxas de atração de profissionais internacionais e concentrado no nível de Pós-Graduação (Laus & Morosini, 2005; CAPES, 2017).

Assim, o objetivo geral desta pesquisa é apresentar e discutir as inter-relações entre autonomia institucional e internacionalização de uma IES privada brasileira. Para atender a este objetivo, dentro de uma visão exploratório-descritiva, opta-se por uma etapa preliminar de análise de

dados de três IESs privadas contempladas pelo CAPES PrInt (2018). Na sequência realiza-se um estudo de caso de uma instituição privada com experiência avançada em internacionalização. A análise empírica do caso selecionado - documentos institucionais e entrevistas com profissionais envolvidos - é complementada pela técnica de análise de conteúdo. Espera-se que a pesquisa possa contribuir com a gestão das IESs e o desenvolvimento de ações que possam ampliar sua internacionalização.

4.2 Revisão teórica

A seguir serão apresentados os conceitos de autonomia institucional e internacionalização das IESs. Antes da definição da autonomia institucional é imperativo realizar a diferenciação de três conceitos que muitas vezes são utilizados de forma similar. Berdhal (1990) fornece esta distinção: a liberdade acadêmica, a autonomia substantiva e a autonomia processual. A liberdade acadêmica se refere à liberdade individual que um acadêmico possui em termos de docência e pesquisa, no sentido de alcançar a verdade, sem que se sinta ameaçado por punições ou encerramento do contrato de emprego. A autonomia substantiva é o poder da escola ou universidade em sua forma corporativa para determinar seus próprios objetivos e programas, ou seja, se refere a “o que”. Já a autonomia processual consiste no poder da escola ou universidade, também em sua forma corporativa, para determinar os meios pelos quais tais objetivos e programas serão alcançados, o “como”.

A *European University Association (EUA)* (2007), baseada na Declaração de Lisboa de 2007, define a existência de quatro dimensões da autonomia institucional: acadêmica, financeira, organizacional e da equipe. Sobre a autonomia acadêmica, é importante esclarecer que se refere à implementação institucional e processual da liberdade educacional, o que se diferencia da denominada liberdade acadêmica que está relacionada à liberdade individual de um membro do corpo acadêmico (Piironen, 2013; De Groof, 2018). A liberdade acadêmica independe do grau de dependência financeira das IESs (Ordorika, 2003).

Conforme Pandey (2004), Estermann e Nokkala (2009) e Jarernsiripornkul e Pandey (2018) a autonomia acadêmica envolve os processos de admissão, carreira, ofertas de currículos e cursos, definição do perfil acadêmico, liberdade acadêmica e liberdade de expressão. Turcan e Gulieva (2015) a complementam com o apoio à criatividade e inovação, indicadores de desempenho, flexibilidade do conteúdo educacional, integração cultural e ética de pesquisa. Tais vantagens

permitem que as IESs tenham liberdade para definirem seu perfil acadêmico e promoverem a participação mais ativa do corpo acadêmico no processo decisório. A liberdade acadêmica, por vezes, é denominada autonomia do corpo docente (Dee et al., 2000; Baschung et al., 2011).

A autonomia financeira é considerada a dimensão mais importante da autonomia institucional (Pandey, 2004) e traz as seguintes práticas da instituição relacionadas à autonomia financeira: modelos de financiamento avançados, mecanismos de *accountability*, indicadores de *performance* e garantia de qualidade (Turcan & Gulieva, 2015). Este tipo de autonomia engloba critérios de financiamento, preparação e alocação do orçamento, prestação de contas, financiamento governamental e fontes alternativas de renda (Chang, 2004; Sirat & Kaur, 2010), além da definição de políticas salariais (Ordorika, 2003).

A autonomia organizacional - também nomeada operacional ou gerencial - consiste na liberdade que as IESs possuem de desenhar sua estrutura interna de governança, missão, metas e processo decisório; inclui a responsabilidade discricionária sobre as questões financeiras, gestão de recursos humanos e de outros fatores de produção. Recomenda-se que o corpo docente tenha papel central no processo de seleção de estudantes, recrutamento de pessoal acadêmico ou não, padrões de ensino, pesquisa e desempenho, novos currículos, cursos e metodologias de ensino (Enders et al., 2013; Turcan & Gulieva, 2015; Maassen et al., 2017; Carvalho & Diogo, 2018; Jarernsiripornkul & Pandey, 2018). A dimensão política, embora não seja tratada de forma separada na definição da *EUA* (2007), pode ser encontrada em algumas pesquisas (Enders et al., 2013; Maassen et al., 2017; Carvalho & Diogo, 2018) como a capacidade de decisão sobre a quantidade e qualidade dos bens e serviços a serem entregues, bem como o público que almeja alcançar.

A autonomia de equipe, *staff* ou indicativa está ligada à liberdade de contratar e nomear pessoas, salários, horas de trabalho, papel dos reitores e/ou da liderança universitária, processo de recrutamento e promoção de seus funcionários (Chang, 2004; Sirat & Kaur, 2010; Dobbins et al., 2011; Turcan & Gulieva, 2015; Uslu, 2017).

Sobre a internacionalização das IESs, existem peculiaridades que são apontadas na literatura. Knight (2013) destaca que o maior desafio das definições sobre internacionalização se refere à necessidade de ser suficientemente genérica para abranger as diferenças entre países, culturas e sistemas educacionais. Qualquer definição proposta para o conceito não deve ter o objetivo

de padronizar o processo de internacionalização e sim considerar a variabilidade entre regiões, países e instituições em termos de fundamentos, benefícios, resultados, atores, atividades e *stakeholders* envolvidos na internacionalização.

Qiang (2003) apresenta outra questão que pode ser destacada a respeito da definição da internacionalização das IESs. Esta questão diz respeito à diferenciação prévia que se faz da internacionalização: defini-la como um fim em si mesmo, ou seja, como o próprio objetivo das IES ou, de maneira distinta, como uma forma para atingir outros objetivos mais amplos. Entre eles, a melhoria da qualidade, a reestruturação e reforço dos serviços e sistemas de Ensino Superior (Van der Wende, 1997).

Para Arum e Van de Water (1992), a internacionalização se refere às múltiplas atividades, programas e serviços que se enquadram nos estudos internacionais, intercâmbio educacional e cooperação técnica. De forma mais específica, Knight (2004) traz as seguintes definições: internacionalização como uma série de atividades internacionais (mobilidade acadêmica de estudantes e professores, vínculos internacionais, parcerias, projetos, programas acadêmicos internacionais e iniciativas de pesquisa); como a oferta de educação, seja envolvendo presença física ou à distância, para outros países por meio de diversos tipos de arranjos contratuais (filiais ou franquias); como a inclusão de uma dimensão internacional, intercultural e/ou global no currículo e no processo de ensino-aprendizagem; e, finalmente, como projetos internacionais de desenvolvimento e ênfase no comércio internacional do Ensino Superior.

Van der Wende (1997) propõe uma definição mais ampla do processo que tem como base o ambiente externo. Neste caso, a internacionalização representa um esforço sistemático para que a Educação Superior responda às demandas da globalização, economia e mercado de trabalho. Knight (2004) coloca que esta definição, apesar de considerar elementos importantes do ambiente externo, deixa de lado a perspectiva setorial da educação.

Uma clássica definição da internacionalização do Ensino Superior foi desenvolvida por Knight (2003, p. 2): “o processo de integração da dimensão internacional, intercultural ou global na finalidade, nas funções principais ou na entrega da Educação Superior”. No que se refere a processo, remete-se à ideia de desenvolvimento contínuo e evolução, estruturado de forma tripartite - entrada, processo e saída; “internacional” é utilizado para descrever a relação entre países e culturas, “intercultural” para abordar a internacionalização da perspectiva local e

“global” para o âmbito mundial. A “integração” denota a incorporação das dimensões internacional e intercultural nas políticas e programas de modo a sustentar a centralidade da dimensão internacional; e, “finalidade” como os objetivos gerais que a Educação Superior possui para uma região ou a missão individual de uma instituição, “função” como os elementos primários ou tarefas que caracterizam um sistema nacional ou instituição e “entrega” como a oferta de cursos e programas de educação.

O termo estratégia também é explorado quando se trata da internacionalização das IESs. A estratégia é compreendida por Knight (1999) como o resultado do engajamento das IESs na internacionalização, a partir de iniciativas realizadas no nível institucional. A perspectiva estratégica é essencial para que as IESs se insiram na lógica da globalização e enfrentem fatores ambientais como a diversificação, expansão e privatização (Altabach & Teichler, 2001). Knight (2004) coloca que o direcionamento estratégico é formulado nos planos superiores das IES e, portanto, possui relação com o nível de autonomia institucional.

Na etapa de definição estratégica as IESs buscam compatibilizar sua estrutura à estratégia por meio da alocação de recursos financeiros, recursos humanos, do contexto institucional, do corpo docente e da análise prévia de benefícios que podem ser alcançados (Alon & Mccallaster, 2009). Knight e Morshidi (2011) apontam que a criação de centros regionais de educação competitivos tem sido uma das formas estratégicas recentes de entrada no mercado internacional, que favorece a obtenção de economias de escala e escopo, enfatiza a regionalização do ensino e atende demandas da economia do conhecimento.

Qiang (2003) considera a existência de dois tipos de estratégia complementares – acadêmica e organizacional – centrais para a missão institucional e para a internacionalização das IESs. A estratégia de tipo acadêmico consiste nos programas, atividades de pesquisa, atividades extracurriculares e relações externas. A estratégia de tipo organizacional engloba a governança, as operações e os serviços de apoio oferecidos pelas IESs e que sustentam o pilar internacional. As estratégias organizacionais podem assegurar que a dimensão internacional esteja presente na IES desde a missão institucional, ou seja, o nível mais estratégico das IESs até o nível mais operacional, permitindo que não seja algo pontual e passageiro (Knight & De Wit, 1995).

Neste estudo considera-se dois modelos de internacionalização das IESs: o modelo de internacionalização de Rudzki (2000) e o modelo ACE/CIGE (2018) que tem como base o

conceito de “internacionalização abrangente” de Hudzik (2011). O modelo proposto pela *American Council on Education* possui seis áreas que sustentam a internacionalização das IESs e o modelo de Rudzki (2000) apresenta em seu quarto estágio quatro dimensões em nível institucional. A primeira dimensão do modelo ACE/CIGE (2018) é o compromisso institucional articulado e segue uma linha similar à mudança organizacional do modelo de Rudzki (2000). Ambos se baseiam no planejamento estratégico necessário à sustentabilidade da internacionalização.

A segunda dimensão do ACE/CIGE (2018), que também está relacionada à mudança organizacional de Rudzki (2000) leva em conta à liderança e a estrutura administrativa e seu comprometimento com a internacionalização. A terceira dimensão é a de currículo e resultados de aprendizagem e envolve os requisitos gerais de educação internacional, cursos internacionalizados nas disciplinas, programas e atividades que abordam questões globais, resultados e tecnologia de aprendizagem. O foco de Rudzki (2000) nesta dimensão é a inovação. A quarta dimensão, das políticas e práticas docentes, prevê a influência da internacionalização nas políticas de promoção, contratação, mobilidade docente e oportunidades de desenvolvimento profissional.

A quinta dimensão do modelo ACE/CIGE (2018) se refere à mobilidade estudantil, que considera o fluxo interno e externo de estudantes. Nesta dimensão se encontram as políticas de equivalência, financiamento, orientação, reingresso e suporte contínuo para integrar estudantes internacionais. A última dimensão, colaboração e parcerias, sugere que as parceiras fornecem experiências internacionais para alunos e professores, melhoria de currículo e geração de receita. Rudzki (2000) não coloca esta dimensão de forma separada, porém cita as parcerias na dimensão mudança organizacional.

Alguns estudos exploratórios trataram da relação entre a autonomia institucional e a internacionalização. Panibratov e Ermolaeva (2016), por meio do estudo de caso da Universidade de São Petersburgo, demonstram que a internacionalização pode ser um caminho efetivo para a percepção do potencial da autonomia. Neste caso, o governo apoiou a instituição e permitiu o desenvolvimento de fortes parcerias internacionais e de uma reputação global. O processo de internacionalização, por sua vez, fortaleceu a autonomia interna da instituição.

Tayar e Jack (2016) assumem uma postura crítica ao colocar que os objetivos e programas das universidades não devem corresponder totalmente aos objetivos empresariais. A visão dos autores está inserida dentro do contexto institucional australiano, onde o governo ainda exerce grande influência no Ensino Superior. Turcan e Gulieva (2016) apresentam um estudo de maior aprofundamento teórico sobre autonomia e internacionalização contemplando uma realidade de internacionalização avançada.

Em seu estudo, estes pesquisadores abordam modos de entrada de alto risco e comprometimento de recursos como é o caso de investimentos *greenfield.* Eles sugerem que capacidade de geração de receita adicional está ligada ao grau de autonomia permitido pelo quadro regulatório local e que a instituição financeiramente autônoma tenderá a diversificar suas fontes de renda, investindo assim em modos avançados de internacionalização. A partir das considerações desses pesquisadores e dos demais acima mencionados fica claro que a internacionalização das IES depende de sua autonomia. Dessa forma, espera-se, portanto, que a etapa empírica deste esforço de investigação possibilite conectar cada tipo de autonomia com aspectos específicos da internacionalização no caso de uma instituição de ensino superior privada brasileira.

4.3 Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa, de natureza qualitativa, parte de uma perspectiva exploratória e descritiva pois pretende descrever o comportamento de fenômenos pouco explorados que apresentam dificuldades para a formulação precisa de hipóteses e identificar possíveis relações entre variáveis (Collins & Hussey, 2005; Richardson, 2008). No levantamento inicial teórico, buscou-se construir a noção de que a autonomia de uma IES está relacionada à sua internacionalização. Para tanto, apresentou-se as principais características dos conceitos de autonomia e internacionalização.

O processo metodológico ocorreu em duas etapas: uma etapa preliminar com a coleta de dados de três IESs privadas que foram contempladas com o CAPES PrInt em 2018, seguida da realização de um estudo de caso de uma IES privada. A etapa preliminar foi planejada com o intuito de ampliar e reforçar a compreensão das variáveis no contexto de IESs privadas e suas especificidades, bem como para a construção de um *framework* direcionado à discussão do caso. Um questionário foi enviado eletronicamente a profissionais especialistas no processo de internacionalização. Buscou-se o domínio do tema por parte destes profissionais e o potencial

comparativo entre os dados, conforme defendido por Flick (2009). As três IESs foram denominadas IES-01, IES-02 e IES-03.

Em seguida, optou-se pelo método de estudo de caso para a aplicação prática do *framework* construído. Conforme Eisenhardt (1989) e Yin (2010), este método busca investigar a dinâmica de um determinado fenômeno dentro de seu contexto real e tem como base várias fontes de evidências, nas quais os dados devem convergir na forma triangular, além de permitir o desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise dos dados. É adequado para áreas de estudo pouco exploradas na literatura. O protocolo desenvolvido para guiar o estudo de caso está apresentado no Apêndice D.

No sentido de concretizar a estratégia metodológica, optou-se pelo caso único instrumental. O caso selecionado tem caráter instrumental pois sua função consiste apenas em apoiar o estudo e fornecer *insights* a respeito de um tema. O interesse básico pelo caráter instrumental está mais relacionado à demonstração do fenômeno estudado do que às especificidades apresentadas pelo caso (Stake, 2005). O caso selecionado foi o de uma IES privada localizada no Estado de São Paulo com experiência avançada em internacionalização. Optou-se pela não identificação da IES para se estar em consonância com o caráter instrumental do estudo. A IES selecionada foi denominada IES-CASO.

O caso foi selecionado com base no critério de conveniência. Esta opção ocorreu em função da necessidade de se adquirir aprofundamento e o maior acesso possível aos dados institucionais que contribuiriam com a compreensão da relação estudada. Saunders, Lewis e Thornhill (2012) colocam que a conveniência provém da facilidade de acesso e capacidade de negociação do pesquisador com sua rede de contatos e Cozby (2006) recomenda o uso da conveniência para o estudo de relações entre variáveis. A pesquisadora está ciente de que os resultados obtidos por meio do caso não podem ser considerados conclusivos e que o seu intuito se limita apenas à geração de ideias.

Quanto ao plano de coleta de dados, reuniu-se tanto dados primários quanto secundários no período de agosto a outubro de 2019. Eisenhardt (1989) recomenda a combinação de fontes de dados diversas (arquivos, entrevistas, observação e questionários) para o método de estudo de caso. As entrevistas foram realizadas com 06 profissionais da IES selecionada (denominados E1, E2, E3, E4, E5 e E6) – coordenadores de cursos e projetos educacionais e os profissionais

que atuam como getsores/coordenadores da área de internacionalização. A coleta de dados primários foi apoiada pelos dados secundários, bem como planos e relatórios de internacionalização, histórico da IES e notícias relacionadas aos temas pesquisados, por meio de *strings* de busca Google.

Para garantir a qualidade da pesquisa, seguiu-se as recomedações de Yin (2006): para validade do constructo, utilizou-se fontes variadas de dados, conforme previamente citado; como critério de validade externa detalhou-se nesta seção todos os procedimentos metodológicos pretendidos, selecionou-se uma IES privada brasileira como unidade de análise e foi mostrado aos respondentes todos os procedimentos adotados. Em termos de confiabilidade foi desenvolvido um protocolo de pesquisa e foi utilizado *software* de análise qualitativa (ATLAS.ti) para aumentar a objetividade do conteúdo coletado.

Para a etapa de tratamento dos dados, tanto da etapa preliminar quanto aos dados fornecidos pelo caso, foi aplicada a técnica de análise de conteúdo. Isso foi possível em função dos recursos oferecidos pelo *software* ATLAS.ti, que permite ao pesquisador inserir dados de diversos formatos. Para que a análise de conteúdo seja bem sucedida, o pesquisador deve possuir conhecimento teórico prévio dos conceitos básicos (Trivinõs, 1990) e seguir algumas etapas do processo de codificação: a codificação descritiva, que sintetiza os termos similares aos originais; a codificação analítica, onde se aplica um código que represente a ideia do texto; e a codificação teórica, que busca o desenvolvimento de uma teoria que poderá emergir a partir dos dados (Gibbs, 2009).

4.3.1 Contexto e caso selecionado

De acordo com a LDB 9.394 de 20⁄12⁄1996, as IESs brasileiras, em termos de sua categoria administrativa, possuem natureza pública – federal, estadual ou municipal – ou privada, com fins lucrativos e sem fins lucrativos: não beneficente, beneficente e especial (Portal do Palácio do Planalto, 2017). As IESs privadas se caracterizam basicamente por princípios de gestão empresarial, porém, mesmo que seu regime de autonomia seja distinto das públicas, estão sujeitas ao controle estatal e submetidas à autorização e avaliação de qualidade pelo Poder Público (Sampaio, 2014; Ranieri, 2018).

A inclusão do tema da autonomia na Constituição Federal de 1988 gerou um alto impacto sobre o setor privado, pois distanciou as universidades privadas de parte dos controles exercidos pelo Conselho Federal de Educação e assim passaram a desfrutar de maior autonomia administrativa e financeira em função do regime jurídico privado (Lima, 2005; Ranieri, 2018). No período anterior, o governo militar favoreceu a expansão de escolas privadas por meio de benefícios tributários. A partir da década de 1980, começam a surgir propostas para a reestruturação do Ensino Superior, baseados no alcance da autonomia. No período posterior, o tema da autonomia passa a ser inserido em um contexto de privatização, dentro de um novo conjunto de reformas realizadas pelo governo federal, a partir das indicações de organismos internacionais como o Banco Mundial (BM) e o Fundo Monetário Internacional (FMI), que defendem o estado mínimo em relação às políticas sociais (Lima, 2005).

A partir dos anos 2000, observou-se uma continuidade do processo expansionista de IESs mantidas por grupos privados. Estas instituições contam com verbas públicas e possuem alto grau de autonomia administrativa, financeira e acadêmica - não-obrigatoriedade da pesquisa, reduzido número de docentes mestres e doutores, professores horistas com dedicação apenas ao ensino e expansão da pós-graduação *lato sensu* para incremento de receitas. Este alto grau de autonomia tende a enfraquecer o princípio constitucional de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (Lima, 2005).

O Ensino Superior privado passou por diversas transformações e ainda representa 87,5% do total de IESs brasileiras. Sécca e Leal (2009) apontam que entre 1995 e 2007 a participação no total de matrículas foi de 60,2% para 74,6%. No entanto, a partir de 2015 observa-se uma tendência de queda, o que pode ser explicado pelo ingresso de novas faculdades e pelos ganhos de escala dos grandes grupos educacionais. Desde 2007 existe um grande movimento de abertura de capital: Anhanguera Educacional, Estácio Participações, Sistema Educacional Brasileiro, Kroton Educacional (2007); Somos Educação/Abril Educação (2011); GAEC Educação/Ânima Educação (2013); Grupo Anhanguera com o Grupo Kroton (2014). Estes grupos detêm 75% das matrículas no ensino superior (Santos, Guimarães & Chaves, 2018). Paiva et al. (2014) apresentam o aumento da competição entre os grandes grupos educacionais, levando-os a adquirir IESs e padronizando o a prestação de serviços para apresentarem eficiência no mercado.

Inserida neste contexto, a IES selecionada é uma faculdade privada no mercado do Ensino Superior que atua na internacionalização desde 2001. As principais modalidades de internacionalização desta IES são: participação em eventos nacionais e internacionais para intensificar a cooperação; assessoria e indicação de novos convênios; troca de informações com instituições parceiras; atendimento a alunos e ex-alunos para a realização de intercâmbios; registro do processo de internacionalização do aluno durante a graduação; recepção às delegações estrangeiras e nas visitas de professores e palestrantes; e atendimento e acompanhamento de alunos estrangeiros. A IES possui uma internacionalização reconhecida tanto entre as IESs nacionais quando internacionais e sempre atuou de forma expressiva na divulgação de sua marca no exterior.

4.4 Resultados e Análise dos dados

Na etapa preliminar realizada, três IESs privadas foram consultadas. Estas IESs, embora apresentem configurações estruturais distintas em função do regime de autonomia, são IESs com boa reputação na comunidade acadêmica. A respeito das principais influências setoriais, o ambiente legal e o econômico foram citados como os mais relevantes para suas operações. A rigidez do ambiente regulatório foi citada em termos de limitações para financiamento, mudanças nas regras de circulação de pessoas e produtos e influência de algumas políticas públicas relevantes para projetos institucionais.

4.4.1 Sistematização geral da autonomia e internacionalização das IESs privadas

A citação do ambiente econômico está consistente com o fato de que as IESs privadas são regidas por princípios empresariais (Sampaio, 2014). Esta tendência para a gestão profissionalizada pode ser encontrada inclusive no perfil da amostra, onde os profissionais apresentaram algum tempo de experiência na internacionalização anterior à sua experiência na IES atual. Como agentes externos ainda foram citados o papel das Mantenedoras, das Associações e dos concorrentes diretos em função do posicionamento mercadológico de cada IES. Foi citada a importância das Associações (IES-03) como um mecanismo utilizado pelas IESs privadas para apresentarem seus interesses ao governo e buscarem melhorias na legislação.

A respeito das IESs privadas, Lima (2005) e Ranieri (2018) apontam para maior autonomia administrativa e financeira em função do regime jurídico privado. Isto pode ser complementado pela visão da IES-01: “Nas escolas que pertencem a grandes grupos privados [...] os docentes têm a sua autonomia relativizada, dentro de padrões estabelecidos pela IES”. No entanto, a autonomia acadêmica tende a ser mais limitada no setor privado. Ao se analisar as recorrências, pode-se verificar que entre os tipos de autonomia, a organizacional foi a mais citada (48%), seguida da financeira (26%) e da acadêmica (23%). A autonomia de *staff* foi citada apenas uma vez.

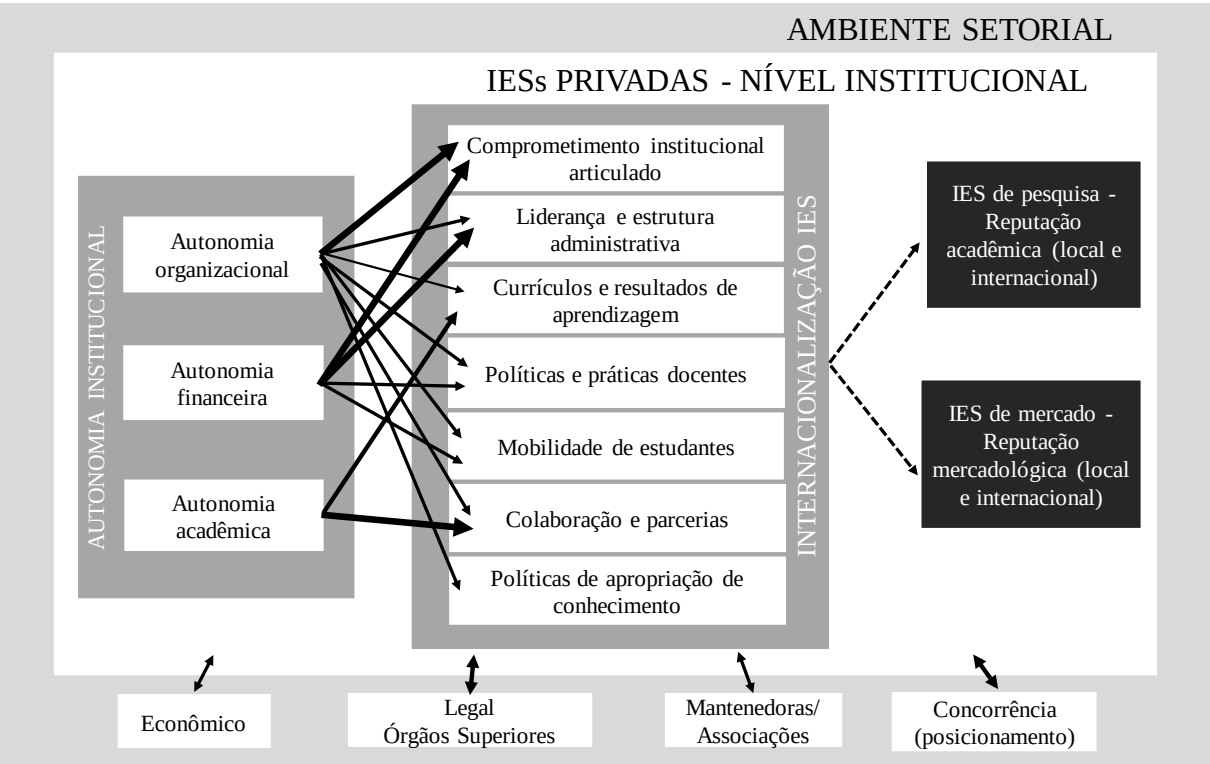
Sobre a internacionalização, foi possível verificar que as IESs privadas possuem departamentos de internacionalização consolidados, muito anterior ao CAPES PrInt. O foco da internacionalização no nível de graduação se evidencia e muitas vezes se sobrepõe ao nível de pós-graduação. Ao apresentar as informações para as exigências do CAPES PrInt, a IES-02 apresentou seus dados de internacionalização configurados nas seis dimensões do conceito de “internacionalização abrangente” (Hudzik, 2011) utilizado nesta pesquisa. As IES-02 e IES-03 citam a necessidade de políticas e transparência a respeito da apropriação de conhecimento e experiências internacionais adquiridas, principalmente quando trata dos recursos públicos obtidos pelo CAPES PrInt.

Sobre as inter-relações entre autonomia e internacionalização, a autonomia acadêmica foi a menos citada e está relacionada apenas às dimensões colaboração e parcerias (IES-03) e currículo e resultados de aprendizagem (IES-01 e IES-02). Esta influência se justifica pela importância na definição dos programas de internacionalização, cursos de extensão, disciplinas, equivalências e apoio linguístico para estudantes. A autonomia financeira surge relacionada a quatro dimensões: compromisso institucional articulado, liderança e estrutura administrativa e, de forma menos expressiva, políticas e práticas docentes e mobilidade estudantil. A manutenção de canais de comunicação *(website)* e a alta produção de material de divulgação das atividades de internacionalização surgem como fatores recorrentes que estão diretamente ligados ao investimento disponibilizado pela IES (IES-01 e IES-03).

O maior bloco de inter-relações identificado foi entre a autonomia organizacional e todas as dimensões da internacionalização. A dimensão compromisso institucional articulado foi a mais recorrente pois as IESs citam a internacionalização como um pilar definido há muito tempo na estratégia institucional. A autonomia organizacional aparece relacionada de maneira uniforme

às demais dimensões da internacionalização, pois é determinante na definição de uma estrutura específica para a internacionalização, na seleção de colaboradores e parceiros internacionais, na definição de políticas de incentivo ao engajamento docente e na mobilidade estudantil *ingoing* e *outgoing*. Além disso, este tipo de autonomia está ligado às políticas de apropriação de conhecimento necessárias à internacionalização. Estes resultados corroboram com a relevância da autonomia organizacional e financeira nas IESs privadas em relação à autonomia acadêmica nas decisões sobre a internacionalização (Lima, 2005; Ranieri, 2018). A Figura 4.1 indica o *framework* das inter-relações entre autonomia e internacionalização nas IESs privadas, delineado a partir da etapa preliminar:

Figura 4.1 - *Framework* das inter-relações entre autonomia e internacionalização (IESs privadas brasileiras)



Fonte: Elaborado pela autora.
Nota: A espessura das setas indica a frequência e coocorrência das inter-relações.

No que se refere aos resultados da internacionalização, a IES-01 os diferencia em função do perfil institucional. As IESs de pesquisa buscam a internacionalização pela sinergia obtida com parceiros internacionais e alcance de maior impacto acadêmico, enquanto para os grandes grupos educacionais a internacionalização significa o trânsito de alunos e seu principal resultado é mercadológico – a experiência internacional positiva de um aluno gera atratividade dos demais. Este perfil busca a internacionalização para a consolidação de sua marca/imagem institucional - reputação mercadológica. As três IESs fazem referências à consolidação da

internacionalização *at home* e foco no desenvolvimento de competências globais no corpo docente, técnico e discente.

4.4.2 Autonomia e internacionalização da IES-CASO

A IES-CASO passou a ser a unidade de análise pesquisada, com vistas a investigar as relações entre autonomia e internacionalização em ambiente empírico complementar ao da etapa preliminar. As análises tiveram por foco o *framework* conceitual elaborado e apresentado anteriormente (Figura 4.1), no sentido de buscar evidências acerca de sua pertinência, confirmações e refutações sobre a construção teórica. As análises feitas a partir dos dados coletados nas entrevistas serão apresentadas a seguir.

A primeira categoria analisada no *framework* se refere aos fatores ambientais. Todos os fatores ambientais considerados no modelo inicial foram citados pelos entrevistados da IES-CASO, porém novos foram identificados. Acerca do ambiente legal, o mais citado entre os entrevistados, a convalidação e definição do idioma das disciplinas foram os fatores mais citados como restritivos à internacionalização. O ambiente sociocultural foi citado pelos entrevistados E3, E5 e E6, pois o baixo nível de formação em línguas no contexto brasileiro restringe as ações de internacionalização.

Um fator citado pelos entrevistados E3 e E4 condiz com a definição de Van der Wende (1997), sobre o papel da internacionalização para que uma IES responda às demandas da globalização, economia e do mercado de trabalho. O setor produtivo foi identificado como um influenciador das ações de internacionalização por três motivos: primeiro pela expectativa de absorver um aluno com competências interculturais – o que é promovido pelo nível de internacionalização da IES; pelo seu potencial de fomentar pesquisas e de contribuir para a inserção de um aluno intercambista no mercado de trabalho.

Sobre agentes internos que exercem influência no ambiente de uma faculdade privada, foram citados os coordenadores de curso que desempenham um papel importante para a internacionalização (E1 e E2) e os pais de alunos que demonstram altas expectativas em relação às oportunidades que a IES pode oferecer aos filhos, fazendo com que participem ativamente deste processo (E1, E2, E3 e E4). Quando os pais têm contato com professores/coordenadores a respeito das atividades de internacionalização, geralmente isto amplia a procura.

Ao analisar a segunda categoria, autonomia institucional, todos os entrevistados citaram ao menos uma vez as três dimensões consideradas no *framework* - organizacional, financeira e acadêmica. A autonomia organizacional foi a mais citada (47%), seguida da autonomia acadêmica (29%) e financeira (21%), com poucas menções à autonomia de *staff*. Embora se esperasse que o número de citações estivesse alinhado à etapa preliminar, observou-se que a maior recorrência da autonomia acadêmica na IES-CASO ocorreu em função da ênfase dada a este tipo de autonomia que, mesmo sendo garantida pela IES, está ainda pouco relacionada à internacionalização. Os entrevistados E2, E4, E5 e E6 destacaram que ela é a mais importante para as ações de internacionalização pois promovem maior engajamento estudantil, porém na IES pesquisada o papel do docente/coordenador não está estruturalmente contemplado nas atividades de internacionalização, o que a torna muito dependente de um engajamento individual do professor, não institucionalizado.

Quando se trata das necessidades da internacionalização, a atuação docente se mostra essencial, o que condiz com a recomendação da literatura sobre o papel central que o corpo docente deve ocupar em diversos processos da IES - de seleção de estudantes, recrutamento de pessoal acadêmico ou não, padrões de ensino, pesquisa e desempenho, novos currículos e cursos e metodologias de ensino (Enders et al., 2013; Turcan & Gulieva, 2015; Maassen et al., 2017; Carvalho & Diogo, 2018; Jarernsiripornkul & Pandey, 2018).

A respeito da liberdade acadêmica, parte específica da autonomia acadêmica, Ordorika (2003) afirma que ela independe do grau de dependência financeira de uma IES. Esta afirmação foi refutada pela E3, ao afirmar que: “quando se incorpora algum tipo de financiamento privado, não se tem mais liberdade de escolher área e tema da pesquisa pois haverá imposição da indústria (empresas) ou dos grupos de interesse, então ela será afetada”. Esta é uma questão expressiva a ser debatida no contexto brasileiro, pois a autonomia acadêmica é garantida pela Constituição Federal e em alguma medida pode ser reduzida pela internacionalização.

Sobre a internacionalização, a terceira categoria analisada, afirma-se que no processo estratégico institucional é necessário que se compatibilize a estrutura à internacionalização por meio da alocação de recursos financeiros, recursos humanos, o corpo docente e análise prévia de benefícios que podem ser alcançados (Alon & Mccallaster, 2009); distingue-se entre dois tipos de estratégia – acadêmica e organizacional – centrais para a missão institucional (Qiang, 2003). Em termos de execução, afirma-se também a necessidade de incluir uma dimensão

internacional, intercultural e/ou global nos currículos e nos processos de ensino-aprendizagem (Knight, 2004).

A respeito da importância estratégica da internacionalização, os entrevistados E3 e E5 fizeram colocações que estão alinhadas com estas afirmações, porém destacaram que não é suficiente que se tenha uma visão estratégica da internacionalização sem que se ofereça condições estruturais para que a dimensão internacional seja efetivamente contemplada no processo de ensino-aprendizagem. O entrevistado E2 apoia esta visão, destacando que em grande parte isto ocorre em função das restrições legais do setor, mas também em parte ocorre no nível institucional, por atores internos não comprometidos com a internacionalização.

Pode-se mapear as dimensões da internacionalização (Rudzki, 2000; ACE/CIGE, 2018) citadas pelos entrevistados. As dimensões mais citadas foram a mobilidade estudantil e políticas e práticas docentes. Todos os entrevistados citaram a primeira dimensão como prioridade institucional, uma vez que é uma IES voltada ao mercado com poucas iniciativas de pesquisa. A mobilidade de estudantes tem um foco mercadológico e a experiência individual positiva de um aluno gera atratividade para a captação de novos alunos. Vale destacar que sobre a dimensão políticas e práticas docentes, embora recorrentemente citadas, a IES não executa um número expressivo de políticas que direcionem o corpo docente para internacionalização, porém os entrevistados E2, E3, E5 e E6 citam que se ocorresse haveria melhores resultados da internacionalização. As demais dimensões previstas na etapa preliminar foram citadas pelos entrevistados.

A última categoria analisada contempla as inter-relações entre autonomia e internacionalização identificadas na IES-CASO. A autonomia organizacional é a dimensão que mais aparece relacionada às dimensões da internacionalização. A primeira relação analisada se dá entre autonomia organizacional e mobilidade estudantil, que foi a mais recorrente nas entrevistas. O entrevistado E5 relata que a IES precisa criar condições atrativas para que os alunos vivam experiências internacionais, o que não se limita a apenas à determinação de uma diretriz organizacional ou de promover o engajamento de professores, mas a necessidade de um modelo estrutural que consiga enviar os profissionais de internacionalização para feiras, reuniões, negociações internacionais, para que isso se reverta na mobilidade de alunos. O entrevistado E1 também complementa a relação no que tange à definição estrutural para receber estrangeiros – treinamento de professores, corpo administrativo e até mesmo do corpo discente.

Ainda sobre a autonomia organizacional, esta surge relacionada à dimensão currículos e resultados de aprendizagem. Os entrevistados E1, E3 e E5 colocam que, mesmo com as restrições legais sobre a oferta de disciplinas em outra língua - que geram dúvidas sobre sua intepretação - existe a influência da própria forma pela qual está organizada a comunicação interna da IES. Muitas vezes existe um problema de integração entre o nível acadêmico e o administrativo, para que estes possam discutir em conjunto as questões restritivas e encontrar soluções que minimizem os obstáculos à internacionalização.

A autonomia financeira surge relacionada à dimensão mobilidade estudantil e políticas e práticas docentes. Os entrevistados E2 e E5 observam que em momentos em que recursos são contingenciados para as ações de internacionalização, isto impacta diretamente o número de alunos estrangeiros, pois é necessário que a IES realize ações de divulgação no exterior e esteja presente nas principais feiras internacionais para manter a atratividade da IES. A respeito do corpo docente, o entrevistado E5 reforça que os recursos financeiros precisam ser destinados para que o docente se prepare para receber alunos estrangeiros, ao mesmo tempo em que se faz necessário enviar membros do corpo docente para participação em eventos internacionais que promovem maior nível de engajamento com as atividades de internacionalização.

Sobre a autonomia acadêmica, novamente surgem conexões com as dimensões mobilidade estudantil e políticas e práticas docentes. Os entrevistados E2 e E6 relatam que a IES conta com ampla autonomia acadêmica, porém não está alinhada com a internacionalização. Faltam condições estruturais para que a autonomia acadêmica seja exercida e direcionada para os objetivos da internacionalização. Em situações em que se consegue superar essa barreira, o envolvimento de professores e coordenadores na promoção das atividades de internacionalização para os alunos é muito positivo e se reverte em maior mobilidade. O exercício da autonomia acadêmica, desde o recrutamento de professores para a IES, pode também influenciar na estruturação de políticas ao corpo docente que favoreçam a internacionalização. Mais uma vez, é citado a importância do professor para orientar o aluno às atividades de internacionalização disponíveis. Isto está condizente com o perfil da IES-CASO, uma vez que o professor é a base de sua internacionalização (E4).

4.4.3 Análise de coocorrências (IES-CASO)

As relações demonstradas pelo conteúdo analisado até aqui foram apoiadas pelo relatório de coocorrências - Tabela 4.1 - fornecido pelo *software* de análise de conteúdo, e posteriormente apropriadas para a construção do *framework* final das inter-relações entre autonomia e internacionalização.

Tabela 4.1 - Relatório de coocorrências (IES-CASO)

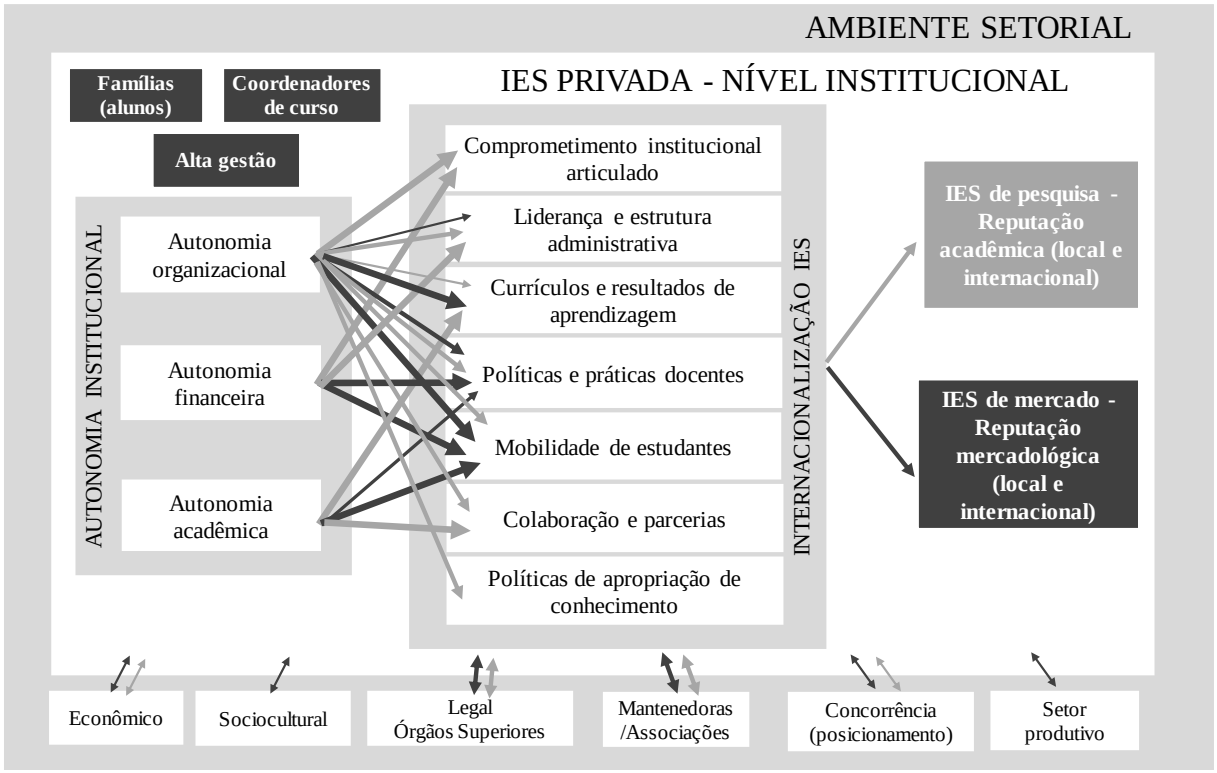
	Autonomia acadêmica	Autonomia financeira	Autonomia organizacional
Compromisso institucional articulado			0,06
Currículo e resultados de aprendizagem			0,14
Liderança e estrutura administrativa			0,11
Mobilidade estudantil	0,19	0,16	0,11
Políticas de apropriação de conhecimento			0,05
Políticas e práticas docentes	0,14	0,05	0,07

Fonte: Elaborado pela autora a partir do *software* ATLAS.ti.

Estas foram as principais relações encontradas entre a autonomia e internacionalização. De forma geral, os entrevistados concordaram com a influência expressiva da autonomia institucional sobre as dimensões da internacionalização. Quando questionados sobre a influência inversa, da internacionalização sobre a autonomia da IES, as respostas apresentaram alinhamento, porém não confirmam totalmente os achados da pesquisa de Panibratov e Ermolaeva (2016) sobre o impacto da internacionalização sobre a autonomia interna de uma IES. Os pesquisadores argumentam que a internacionalização pode ser um caminho efetivo para a percepção do potencial da autonomia da IES.

Com exceção do entrevistado E6, os demais consideraram alguns aspectos desta influência, porém de forma menos expressiva. O entrevistado E3 destacou que a internacionalização pode fomentar a autonomia universitária em função de parcerias internacionais que podem trazer recursos financeiros para a IES. De forma complementar, o entrevistado E5 atesta que uma experiência docente ou discente no exterior poderia influenciar a autonomia, mas não com a mesma coesão e relevância em termos de impacto estrutural. Conforme o entrevistado, a IES com suas próprias decisões consegue impactar todas as dimensões da internacionalização de forma mais assertiva. Após estas considerações, a Figura 4.2 apresenta o *framework* aplicado à realidade de gestão das IES-CASO que será discutido a seguir.

Figura 4.2 - *Framework* das inter-relações entre autonomia e internacionalização (IESs privadas brasileiras)



Fonte: Elaborado pela autora.
Nota: A espessura das setas indica a frequência e coocorrência das inter-relações.

4.4.4 Considerações sobre o contexto das IESs e da IES-CASO (privadas)

Considerando o levantamento inicial sobre o contexto das IES privadas brasileiras e as entrevistas realizadas para caracterizar a autonomia e a internacionalização da IES-CASO pode-se afirmar que existem inter-relações entre a autonomia e as dimensões da internacionalização que estão alinhadas ao perfil institucional e os objetivos da internacionalização dessas instituições. No caso das IESs privadas com foco em pesquisa (setas claras), fica evidente que a internacionalização destina boa parte dos recursos para o nível de pós-graduação e a dimensão colaboração e parcerias é mais expressiva, pois esta dimensão está diretamente ligada aos interesses acadêmicos da IES e da relevância das redes de pesquisa internacionais. As IESs privadas com este perfil buscam promover políticas de apropriação de conhecimento como um pilar importante para o potencial colaborativo esperado das experiências internacionais vivenciadas por docentes e pesquisadores.

Sobre a autonomia, foi possível constatar que a de tipo organizacional é a mais relevante para a internacionalização e é frequentemente relacionada à autonomia financeira. Já a autonomia acadêmica surge menos associada às dimensões da internacionalização, o que pode estar

alinhado a Ranieri (2018), que atesta esta característica em função da configuração do regime jurídico privado que favorece a autonomia financeira e de gestão. Esta evidência não reduz a importância da autonomia acadêmica, porém no caso das IESs privadas ela pode exercer um papel menos relevante e direcionado para a internacionalização.

Sobre as IESs privadas com perfil voltado aos objetivos mercadológicos (setas escuras), embora não seja possível qualquer tipo de generalização a partir do método de estudo de caso utilizado, pode-se apontar para algumas características específicas fornecidas pela análise dos dados da IES-CASO. Nesta IES, o foco da internacionalização ocorre totalmente no nível de graduação e as dimensões mobilidade estudantil e políticas e práticas docentes são as mais citadas e relacionadas à autonomia institucional. Isto condiz com os objetivos de mercado deste perfil institucional, onde a internacionalização é totalmente centrada no aluno em função do seu potencial de atração de novos alunos.

A respeito da autonomia, neste caso a organizacional também foi a mais expressiva para a internacionalização e citada muitas vezes conjuntamente à autonomia financeira. No que tange à autonomia acadêmica, foi observado que na prática ela possui baixa conexão com a internacionalização em função de deficiências estruturais da IES. No entanto, os entrevistados são unanimes em afirmar que este é o tipo mais relevante para o processo e com potencial de promover melhores resultados para a internacionalização. Constatou-se a urgente necessidade de alinhamento das estratégias acadêmicas com às de internacionalização, pois como recorrentemente citado, o docente tem um papel central na mobilidade estudantil, *ingoing* e *outgoing*.

A respeito dos fatores ambientais apontados, mais a presença de agentes externos e internos, foi possível completar o estudo das IESs privadas brasileiras. O ambiente legal, o econômico, o papel das Mantenedoras/Associações e a atuação da concorrência em função do posicionamento de mercado foram recorrentes na primeira etapa empírica. Estes fatores foram confirmados e permaneceram na segunda etapa, porém novos fatores foram acrescentados pelos entrevistados: o ambiente sociocultural, o papel do setor produtivo e, como agentes internos, as famílias e os coordenadores de curso, que exercem um papel importante para alcançar os objetivos da internacionalização.

4.5 Considerações Finais

Este trabalho buscou discutir as inter-relações entre autonomia e dimensões da internacionalização por meio do estudo de um caso de uma IES brasileira privada reconhecida como altamente internacionalizada pela comunidade acadêmica. O foco desta pesquisa foi o nível institucional, embora tenham sido avaliadas as influências externas que impactam a gestão e exigem algum grau de adaptação institucional. Foi possível compreender que as IESs privadas, mesmo no contexto de alta regulação, possuem um certo nível de autonomia financeira, organizacional e acadêmica, porém esta configuração está moldada também por fatores internos, seja a visão da alta gestão institucional ou de mantenedores.

Foi constatado que no caso das IESs privadas é necessário que se faça uma distinção sobre o perfil institucional que possuem. Do ponto de vista das IESs privadas voltadas para o mercado, a internacionalização está focada no nível de graduação e amplia o reconhecimento e reputação institucional, no sentido de sustentar a atração de novos alunos. Em relação às IESs privadas voltadas para pesquisa, as ações de internacionalização não se restringem apenas à graduação e a pós-graduação assume um papel importante na construção de sua reputação, que sustenta não apenas à vinda de novos alunos, mas de parceiros acadêmicos internacionais, essenciais ao seu reconhecimento em nível científico.

Sobre os fatores ambientais, as IESs privadas estão sujeitas à influência do ambiente legal, econômico e sociocultural. No ambiente sociocultural praticamente todos os entrevistados para a realização deste estudo mencionaram as restrições idiomáticas, o domínio da da língua inglesa como um dos grandes desafios a serem superados pelas instituições que querem se internacionalizar. Podem ser influenciadas pelas associações formadas para ampliar sua representatividade e por ações das IESs concorrentes que ampliam o dinamismo deste setor. Na IES voltada ao mercado, algumas especificidades foram constatadas, como a influência do setor produtivo e de agentes internos como coordenadores de curso e familiares de alunos, que acabam exercendo um papel importante nas ações de internacionalização.

Em termos da autonomia institucional, a autonomia acadêmica tende a influenciar menos os fatores da internacionalização, enquanto a financeira e organizacional exercem um papel mais central no processo. Ficou claro que este papel secundário da autonomia acadêmica na internacionalização das IESs privadas pode estar relacionado apenas à falta de condições

estruturais oferecidas pelas IESs e não por ela ter um papel menos relevante para o processo. Ao contrário, por diversas vezes o exercício da autonomia acadêmica foi citado como o pilar mais importante no engajamento de estudantes e familiares, que acabam por resultar em melhores resultados da internacionalização.

Sobre as dimensões da internacionalização, se faz necessária a distinção do perfil institucional. Entre as IESs voltadas para pesquisa, a dimensão colaboração e parcerias é mais evidente pelas necessidades de se manter a qualidade da pesquisa científica, o que também contribui para a mobilidade de alunos de graduação. Na IES voltada ao mercado, a mobilidade estudantil é a mais importante para o processo, seguida da importância das políticas e práticas docentes para a consolidação da internacionalização, que, por estar centrada na mobilidade de alunos, precisa explorar as vantagens da relação aluno-professor.

Nas inter-relações encontradas entre autonomia e internacionalização, os três tipos de autonomia (acadêmica, financeira e organizacional) estiveram relacionadas ao menos a quatro dimensões da internacionalização. A autonomia organizacional, no entanto, é a mais expressiva e surge relacionada a todas as dimensões da internacionalização, inclusive a políticas de apropriação e conhecimento, dimensão que foi incorporada ao *framework* adotado para a realização deste trabalho. A autonomia financeira é concomitantemente citada com a organizacional e, quanto maior seja, tende a ampliar o direcionamento para as necessidades da internacionalização. O exercício da autonomia acadêmica, ainda que menos relacionado às dimensões da internacionalização, deve ser formalmente alinhado ao processo.

Além dos resultados apresentados, é importante considerar as limitações metodológicas desta pesquisa. Uma limitação reside na dificuldade de obtenção de respostas, uma vez que certos dados de IESs privadas são considerados estratégicos e não foram disponibilizados à pesquisadora. Isto foi constatado no estudo de caso, onde o acesso a documentos institucionais foi baixo, o que interfere na triangulação de dados. Outra questão é que as IESs pesquisadas não possuem uma estrutura similar de internacionalização, o que pode interferir no nível de conhecimento que cada respondente possui sobre os temas e por apresentarem diferentes organizações acadêmicas. A distinção entre as quatro IESs privadas pesquisadas (faculdades e universidades) restringiu a uniformização de dados e as possibilidades de generalização.

A partir dos resultados desta pesquisa, pode-se sugerir alguns temas que podem ser aprofundados. Analisar a influência da cultura institucional de uma IES brasileira nas ações de internacionalização pode ser uma oportunidade. Os respondentes destacaram que a intangibilidade da cultura interna em grande parte exerce maior influência na execução da internacionalização do que ações mais objetivas que acabam estagnadas no processo de planejamento. Outro debate que pode ser tratado no contexto brasileiro se refere à redução da autonomia acadêmica ao se obter financiamentos internacionais para a IES. Ao mesmo tempo em que a autonomia acadêmica é constitucionalmente garantida ao docente/pesquisador, não se pode ignorar em que medida ela será afetada para acomodar interesses de grupos externos financiadores.

5 CONCLUSÃO

A internacionalização é uma realidade da Educação Superior que cada vez mais molda as ações institucionais no sentido de atender as exigências mercadológicas, sociais e políticas. Esta pesquisa teve por objetivo avançar o conhecimento sobre a internacionalização de IESs brasileiras, buscando evidências de que a autonomia institucional é relevante a este processo. Para alcançá-lo, foi definida uma estrutura de três artigos teórico-empíricos que, via coleta e análise de dados, permitiu a avaliação das principais práticas institucionais de diversas IESs brasileiras dentro se sua configuração estrutural. As evidências encontradas sugerem que existe uma relação positiva entre autonomia e internacionalização.

O capítulo 2, baseado no objetivo específico de identificar e compreender os elementos constituintes da autonomia institucional e da internacionalização de IESs, utilizou o método de revisão sistemática de literatura para coletar e identificar de forma detalhada os conceitos analisados. O método permitiu, frente à alta quantidade de publicações encontradas e a complexidade dos conceitos, que se encontrasse alguns padrões conceituais da autonomia institucional e da internacionalização neste contexto. A autonomia é frequentemente apresentada dentro de uma tipificação que engloba seu aspecto acadêmico, organizacional e financeiro. Sobre o conceito de internacionalização, que já se encontra em estágio avançado de pesquisa, observou-se a tentativa de estabelecer processos prescritivos que apoiam o processo por meio de modelos consolidados que conseguem apreender a realidade e as especificidades da internacionalização, embora altamente baseados na realidade europeia ou norte-americana, o *mainstream* da temática.

Este primeiro estudo forneceu elementos teóricos para a construção do capítulo 3, baseado no objetivo específico de apresentar um *framework* conceitual que represente as inter-relações entre autonomia institucional e internacionalização de IESs públicas brasileiras, por meio da validação empírica com especialistas. Os primeiros resultados da investigação sobre o tema permitiram à pesquisadora a compreensão das diferentes configurações de autonomia das IESs brasileiras em função de sua natureza legal. Desta forma, optou-se por coletar dados de IESs públicas contempladas pelo CAPES PrInt em 2018. Foram identificadas as diversas limitações setoriais em função da centralização governamental e da regulamentação excessiva e ao analisar a relação entre as variáveis, atestou-se a maior autonomia acadêmica das IESs públicas e em

que medida esta influencia as dimensões da internacionalização. Constatou-se que a internacionalização geralmente parte da iniciativa individual de docentes e pesquisadores e posteriormente passa a ser formalmente incorporada pela IES. Com os elementos coletados foi possível desenhar um *framework* contemplando as diversas relações apresentadas.

Os estudos realizados e descritos no capítulo 4, permitiram buscar novos elementos que demonstram as peculiaridades da relação estudada nas IESs de natureza privada. Com base no objetivo específico de discutir as inter-relações entre autonomia institucional e internacionalização por meio do caso de uma IES privada, foram sintetizadas as visões sobre o assunto de três IES privadas complementadas pelo estudo de um caso avançado de internacionalização. Os resultados mostram que as influências ambientais e a alta regulação do setor interferem fortemente nas decisões internas de internacionalização, principalmente na compatibilização curricular.

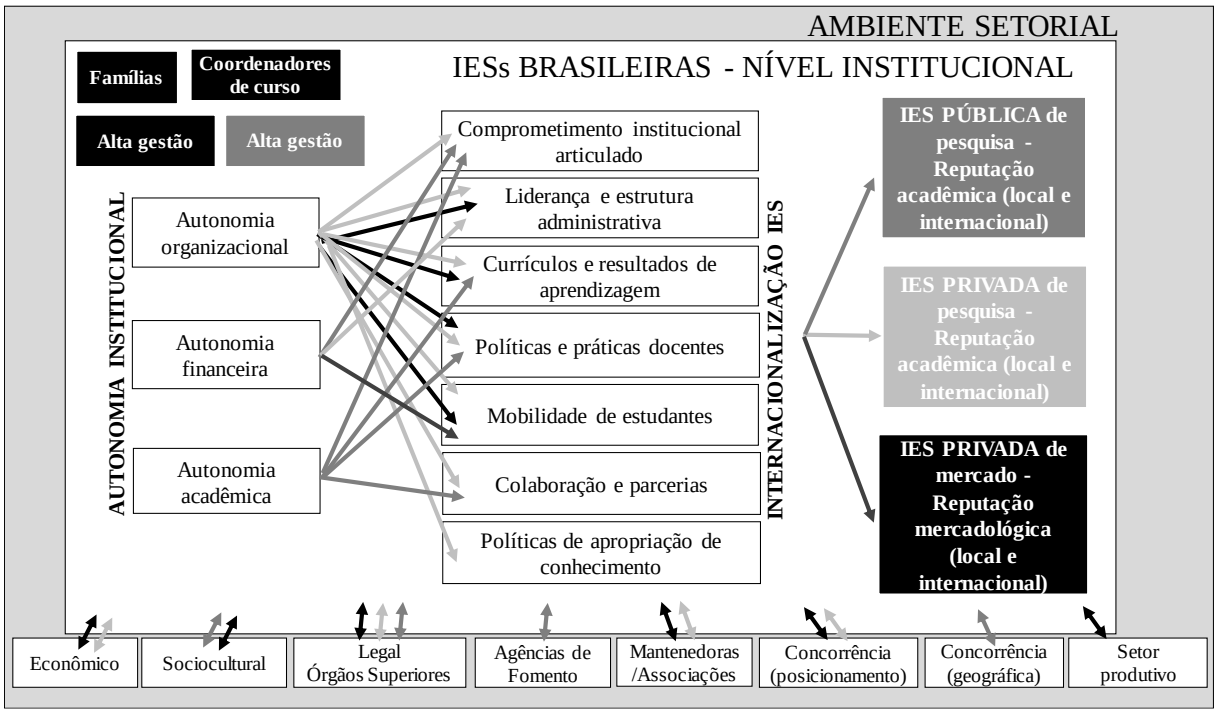
Nas IESs privadas a autonomia organizacional e financeira são mais expressivas para a internacionalização se comparadas à acadêmica, em função da falta de direcionamento desta para as necessidades da internacionalização. Foi constatado que a internacionalização ocorre de maneira formal, como uma ação estratégica institucional. No caso destas IESs, o perfil institucional (pesquisa ou mercado) determina a forma pela qual se concebe a internacionalização. Em IESs voltadas ao mercado, constata-se a necessidade de inclusão de políticas e condições estruturais que ampliem a atuação docente na internacionalização, o que se reflete na mobilidade de alunos.

A partir da elaboração dos três estudos, foi possível compreender a configuração da autonomia e suas principais relações com a internacionalização no contexto brasileiro. Foram encontradas algumas diferenças entre as IESs públicas e privadas. Primeiramente, o foco da internacionalização das primeiras no nível de pós-graduação e as ações direcionadas para a graduação das segundas, mesmo que sejam voltadas para a pesquisa. Esta questão pode ser discutida pela própria concepção do CAPES PrInt, uma vez que entre os indicadores de avaliação dois limitam a internacionalização para o nível de graduação: número de programas de pós-graduação com notas 5, 6 e 7 e qualidade da produção científica intelectual.

Além disso, uma estrutura destinada à internacionalização já consolidada nas IESs privadas, enquanto algumas públicas melhoraram tal estrutura a partir da obtenção dos recursos do

CAPES PrInt; a influência mais expressiva da autonomia acadêmica na internacionalização das públicas e uma dependência das ações de internacionalização em relação à autonomia organizacional e financeira nas privadas. Para minimizar problemas de visualização associados à alta quantidade de inter-relações identificadas, optou-se por representar aqui apenas as relações mais expressivas das IESs públicas, privadas com foco em pesquisa e privadas com foco mercadológico. A Figura 5.1 abaixo sintetiza as inter-relações encontradas nos capítulos 3 e 4.

Figura 5.1 - Inter-relações entre autonomia e internacionalização (IESs brasileiras)



Fonte: Elaborado pela autora.

Ainda na análise comparativa entre os três tipos institucionais, no setor privado é necessário diferenciar um perfil institucional das IESs, voltadas para pesquisa ou mercado, o que não acontece nas IESs públicas analisadas. Observou-se que nas IESs privadas, de pesquisa ou não, a internacionalização ocorre de maneira mais formalizada e alinhada ao nível estratégico, se comparado à internacionalização das IESs públicas, que dependem mais de iniciativas individuais de docentes e pesquisadores para que seja institucionalmente incorporada. Em função do CAPES PrInt, observou-se que nas públicas esta característica pode estar em transição, uma vez que o Plano de Internacionalização está cada vez mais formalizado.

Mesmo que diferenças entre as IESs públicas e privadas tenham sido observadas, existem evidências do baixo nível de internacionalização das IESs brasileiras em geral: ações pontuais

de internacionalização e não estratégicas, como exemplo, oferecer cursos de português para refugiados; baixa capacidade de atração de pesquisadores, docentes e alunos estrangeiros, o que gera a mobilidade estudantil mais *outgoing* do que *ingoing* em função das limitações estruturais institucionais, que muitas vezes depende de ações individuais inclusive nos alojamentos oferecidos, que não são institucionalizados. Estas evidências condizem com o relatório de internacionalização das IESs brasileiras divulgado pela CAPES (2017) – 320 IESs respondentes – no qual 70,3% das IESs pesquisadas se consideravam pouco ou medianamente internacionalizadas e, destas, mais da metade não possuíam Plano de Internacionalização integrante do Plano de Desenvolvimento Institucional. Desta amostra, apenas oito instituições se declararam altamente internacionalizadas.

Para além de se contemplar formalmente a internacionalização em Planos de Desenvolvimento Institucional ou de investir na definição de estruturas internas exclusivas para o gerenciamento destas atividades, não se pode ignorar a necessidade de uma competência política, no sentido de promover a integração de áreas/departamentos internos para que a internacionalização de fato aconteça. Esse fator é mais expressivo em IESs com estruturas mais tradicionais. A complexidade do processo envolve alto dinamismo - engajamento institucional, políticas e estruturas para atuação docente, corpo administrativo qualificado, ações efetivas de comunicação interna e uma estrutura organizacional que esteja preparada em todos os níveis para a recepção de alunos estrangeiros, IESs parceiras, delegações internacionais e os demais atores que contribuem para o processo de internacionalização. Este é um grande desafio para qualquer IES brasileira.

5.1 Limitações metodológicas

Existem algumas limitações provenientes das escolhas metodológicas realizadas, principalmente no desenvolvimento do capítulo 3, onde se optou pela aplicação dos questionários. Todo levantamento de dados é padronizado e, portanto, pode desconsiderar fatores específicos importantes, principalmente das diferentes práticas que cada IES possui. Nem todas as IESs respondentes possuem estruturas bem delimitadas em relação às atividades de internacionalização e é possível que isso tenha influenciado a escolha pelo respondente alvo. As IESs disponibilizaram profissionais com níveis distintos de conhecimento sobre a internacionalização, o que afetou o nível de profundidade das respostas e consequentemente as tentativas de uniformização dos dados, necessários à etapa de inserção no *software*,

classificação e análise. Embora a amostra selecionada contemplasse 36 IESs, a taxa de respostas foi baixa, o que impacta nas possibilidades de generalização.

A pesquisa desenvolvida no capítulo 4 buscou discutir a atuação das IESs privadas a partir dos dados coletados de três IESs privadas contempladas pelo CAPES PrInt e de um estudo de caso. Esta tentativa ocorreu em função da quantidade total de IESs privadas na amostra - quatro instituições, que foram contempladas pelo Programa da CAPES. Embora tenha sido expressiva, sabe-se que esta quantidade é baixa frente a quantidade de IESs privadas no Brasil, o que gera limitações para a definição das inter-relações entre autonomia e internacionalização. Outro fator foi a aplicação do *framework* em uma IES privada que apresentou um perfil diferente das IESs inicialmente pesquisadas, voltadas para pesquisa.

Este trabalho representa uma das primeiras iniciativas acadêmicas de aproximação e avaliação entre os aspectos da autonomia e a internacionalização das IESs brasileiras, em seu nível institucional. Estudos importantes encontrados sobre os temas (Stallivieri, 2004; Morisini, 2011; Mückenberger & Miura, 2015; Guazzelli et al., 2015; Freitas et al., 2016; Alves, 2017; Muzy & Drugowich, 2018; Ranieri, 2018) os trataram de maneira separada sem que chegassem até esta relação de forma mais detalhada, possivelmente em função de sua dimensão e complexidade no contexto da Educação Superior. Outro fator positivo do trabalho que merece ser evidenciado foi a seleção quer das instituições respondentes dos questionários (contempladas pelo programa CAPES PrInt), quer a escolha da IES-CASO pelo critério de conveniência. Mesmo que esta estratégia não seja recomendada nas pesquisas acadêmicas, ela permitiu maior consistência na coleta e no confronto de dados que puderam representar a realidade do caso estudado, o que não seria possível em outras IESs pela indisponibilidade dos respondentes e limitações de tempo ou ainda pelo baixo nível de internacionalização das IES brasileiras.

5.2 Implicações teóricas

Em termos teóricos, esta tese partiu dos pressupostos da teoria institucional para a compreensão da relação entre autonomia e internacionalização. Nesta perspectiva (Meyer & Rowan, 1977; Dimaggio & Powell, 1983; March & Olsen, 1989; Scott, 1995; Suchman, 1995), admite-se que a IES é uma organização institucionalizada que deve estar em conformidade com as regras e crenças existentes em seu ambiente, para adquirir legitimidade organizacional. Para tanto, as

organizações passam a adotar práticas e estruturas similares que são aceitas naquele contexto específico, o que as fazem alcançar a legitimidade social e, assim, passam a atrair recursos que sustentam suas operações dentro de um ambiente competitivo.

Dentro desta abordagem, o processo de pesquisa confirmou algumas características da relação entre a organização e o ambiente no qual está inserida. O isomorfismo institucional do setor foi identificado na análise das práticas de internacionalização das IESs. No capítulo 2, ao buscar as referências do tema na literatura, verificou-se que as evidências empíricas levantadas demonstraram tentativas teóricas padronizadas de apreensão da realidade em diferentes contextos locais. É possível que isto seja uma evidência de similaridades estruturais mesmo em localidades cultural e socialmente diversas. Ao analisar IESs de países com menor nível de autonomia, como o Brasil e alguns países latino-americanos, percebe-se a influência de modelos europeus e norte-americanos que levem às IESs locais a tomar decisões com a referência de sistemas de ensino mais avançados.

Ainda a este respeito, no capítulo 3 foram encontradas evidências sobre a adoção de práticas organizacionais que buscam convergências com outras IESs e sua necessidade de adaptação às demandas ambientais. Existem similaridades em termos do planejamento de estruturas internas para atender as demandas da internacionalização, no desenvolvimento dos planos institucionais de internacionalização e no próprio entendimento das dimensões da internacionalização do setor. Isto é evidenciado nos Planos de Internacionalização que são estruturados sobre pilares comuns e os próprios indicadores de avaliação do CAPES PrInt, que levam as IESs a unificarem práticas e direcionarem suas ações no mesmo sentido para atender as exigências do programa.

Em ambos os capítulos - 3 e 4 - os dados coletados reforçaram a alta regulamentação a que o setor está submetido, com baixa margem para decisões no nível institucional. Neste contexto restritivo, foi possível compreender que qualquer ação que minimize o baixo nível de autonomia assume um papel relevante e molda a internacionalização como uma resposta institucional à sobrevivência ambiental. Mais uma vez, agora no capítulo 4, surgem evidências do isomorfismo: os gestores buscam adquirir legitimidade para as mudanças internas necessárias e definem novas ações estratégicas que permaneçam enraizadas nas práticas institucionalizadas da IES para que o ambiente não descaracterize os processos internos. Para estabelecer suas estratégias e se protegerem do ambiente, os gestores à frente da internacionalização buscam

diretamente referências de outras instituições, seja pela consulta à documentos públicos, seja pelo contato direto com os demais gestores.

Outra implicação teórica diz respeito ao modelo de internacionalização utilizado por esta pesquisa (Rudzki, 2000; Hudzik, 2011; ACE/CIGE, 2018). O modelo baseado no conceito de "internacionalização abrangente" se mostrou pertinente para a compreensão da internacionalização de uma IES, pois contempla dimensões reais do processo. Este modelo, inclusive, é altamente utilizado pelas IESs para a organização de suas atividades internacionais. No esforço de ser suficientemente genérico, é possível que deixe de contemplar algumas especificidades locais que possuem o mesmo nível de importância na internacionalização.

No caso das IESs brasileiras, ficou evidente a necessidade de inserção de uma dimensão de políticas de apropriação de conhecimento. Esta idiossincrasia poderia ser incorporada à dimensão liderança e estrutura administrativa, já existente no modelo, porém no caso brasileiro é algo que faz parte do recente processo histórico e até político que assumiu a internacionalização de IESs brasileiras, principalmente pelos programas governamentais de incentivo a esta atividade institucional, o Ciência sem Fronteiras (2012) e CAPES PrInt (2018).

5.3 Implicações gerenciais

Em termos de práticas de gestão, pode-se afirmar que os estudos realizados puderam contribuir para uma visão de organização, alocação de recursos e ações gerenciais para a formação de uma cultura institucional que contemple e favoreça a internacionalização, dentro das condições ambientais existentes. Ficou evidente na pesquisa que o gestor educacional brasileiro possui um perfil conservador que busca se resguardar da alta regulamentação setorial que enfrenta, ao mesmo tempo que em que demonstra um potencial profissional para criação de soluções para as limitações institucionais. Quanto mais buscar qualificação a respeito do setor, e ao ampliar seu conhecimento sobre as práticas de outras IESs, este gestor pode tentar de alguma forma neutralizar as exigências impostas pela legislação, que muitas vezes se apresenta em termos genéricos e pode assim dar margem a que ações gerenciais se sobreponham às práticas que muitas vezes retardam os esforços de internacionalização.

Outra implicação gerencial se refere à importância de destinar recursos e definir políticas docentes para o sucesso da internacionalização. O docente possui um papel central no processo,

tanto em IESs públicas quanto privadas, principalmente para ampliar o engajamento de diversos atores envolvidos no processo. O docente em sua função didático-acadêmica consegue aplicar sua experiência e conhecimento em favor da internacionalização, por meio de suas habilidades de comunicação com alunos brasileiros, estrangeiros, corpo técnico-administrativo, pais (e/ou familiares) e demais membros da comunidade acadêmica que possam contribuir com as atividades de internacionalização. De forma mais geral, constatou-se que a partir das especificidades do sistema nacional de Ensino Superior é preciso compreender as capacidades e motivações institucionais para consolidar a internacionalização, o que permitirá às IESs brasileiras o delineamento de estratégias flexíveis e sustentáveis que ampliem suas condições de competitividade ao enriquecer a experiência discente.

5.4 Futuras pesquisas

Os estudos desenvolvidos para a composição desta tese promoveram a identificação de algumas oportunidades para novas pesquisas. Dentro de um ambiente legal restritivo, uma sugestão é o delineamento de perfil do gestor educacional e do quanto suas ações individuais podem influenciar a internacionalização. O perfil profissional e preparo do principal gestor da internacionalização da IES privada analisada mostrou que existem possibilidades de ações positivas que alcancem um alto reconhecimento no mercado e entre os concorrentes. Isto permitiria a compreensão de decisões que muitas vezes diferenciam as IESs dos padrões decisórios no ambiente empresarial, no sentido de encontrar soluções para a limitação de recursos institucionais.

Uma vertente teórica que pode ser segmentada a partir dos achados desta pesquisa diz respeito ao impacto da internacionalização da IES sobre a autonomia institucional, especificamente sobre a autonomia acadêmica. Embora o exercício da liberdade acadêmica – parte da autonomia acadêmica - esteja garantido pela Constituição Federal de 1988, foram encontradas algumas evidências de que este tipo de autonomia pode ser reduzido quando a IES incorpora algum tipo de financiamento estrangeiro, o que é uma prática comum nas relações bilaterais e essencial à sustentabilidade da internacionalização na IES. A liberdade didático-acadêmica exercida na seleção de áreas e temas de pesquisa, neste caso pode ser reduzida para acomodar os interesses dos grupos financiadores, sejam empresas, redes de pesquisa ou IESs estrangeiras.

Outra possibilidade é o aprofundamento da experiência de internacionalização das IESs estaduais paulistas em contraposição às demais IESs públicas brasileiras. Conforme já citado anteriormente, o decreto estadual de 1989 destinou uma parcela do ICMS às três universidades paulistas – USP, UNICAMP e UNESP. Tal decisão ampliou o nível de autonomia, levando as instituições à organização e planejamento do destino de seus recursos, conforme apontado pela pesquisa de Muzy e Drugowich (2018).

Dentre os principais resultados alcançados por esta regulamentação, as IESs referidas conquistaram um nível avançado de internacionalização, o que é comprovado pelo seu posicionamento em diversos *rankings* nacionais e internacionais em 2019 - *Times Higher Education (THE)* América Latina; *QS World University Rankings*; *CWUR - World University Ranking* e RUF Brasil - *Ranking* Universitário Folha. Ao descentralizar o escopo decisório, o Estado permitiu às IESs autonomia no ensino, no campo da pesquisa e da gestão, o que acelerou o processo de internacionalização. Estas experiências precisam ser mais intensamente pesquisadas e os resultados divulgados para que acertos e erros sejam incorporados e evitados pelas demais IESs brasileiras.

REFERÊNCIAS[4]

Aarrevaara, T. (2010). Academic freedom in a changing academic world. *European Review,* 18 (1), S55-S69. DOI: https://doi.org/10.1017/S1062798709990317

Abba, M. J., & Corsetti, B. (2016). Contribuições para uma internacionalização da educação superior desde e para América: a experiência da UNILA e da ELAM. *Educação Por Escrito*, 7 (2), 181-200. DOI: http://dx.doi.org/10.15448/2179-8435.2016.2.24849

American Council on Education. (2018). Model for Comprehensive Internationalization. Recuperado em 15 de julho de 2019, de <https://www.acenet.edu/news-room/Pages/CIGE-Model-for-Comprehensive-Internationalization.aspx>

Amaral, A., & Magalhães, A. (2001). On markets, autonomy and regulation the janus head revisited. *Higher Education Policy,* 14 (1), 7-20. DOI: 10.1057/palgrave.hep.8390166

Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior. (2018). Recuperado em 23 de março de 2018, de <http://abmes.org.br/>

Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior. (2014). Diagnóstico das pequenas e médias instituições de Ensino Superior privadas no Brasil: indicações para melhoria da competitividade. *Estudos: Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior*, 29 (41).

Aharoni, Y. (1996). The organization of global service MNEs. *International Studies of Management and Organization,* 26 (2), 6-23. DOI: https://doi.org/10.1080/00208825.1996.11656678

Alon, I., & McCallaster, C. (2009). Measuring the global footprint of an MBA. *Journal of Studies in International Education*, 13 (4), 522-540. DOI: https://doi.org/10.1177/1028315308318943

Alperin, J. P. (2013). Brazil's exception to the world-class university movement. *Quality in Higher Education*, 19 (2), 158-172. DOI:10.1080/13538322.2013.802573

Alsharari, N. M. (2018). Internationalization of the higher education system: an interpretive analysis. *International Journal of Educational Management*, 32 (3), 359-381. https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2017-00822017

Altbach, P. G., & Teichler, C. (2001). Internationalization and exchanges in a globalized university. *Journal of Studies in International Education*, 5 (1), 5-25. DOI: https://doi.org/10.1177/102831530151002

Altabach, P. G., & Knight, J. (2007). The internationalization of higher education: motivations and realities. *Journal of Studies in International Education*, 11 (3-4), 290-305. DOI: https://doi.org/10.1177/1028315307303542

[4] De acordo com as diretrizes da *American Psychological Association (APA)* (SIBiUSP, 2016).

Alves, K. A. (2017). Avaliação da internacionalização da educação superior: proposições de indicadores e mapeamento de processos. *Navus*, 7 (4), 63-76. DOI: http://dx.doi.org/10.22279/navus.2017.v7n4.p63-76.549

Amaral, N. C. (2016). A educação superior brasileira: dilemas, desafios e comparações com os países da OCDE e do BRICS. *Revista Brasileira de Educação*, 21 (66), 717-736. DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S1413-24782016216637

Arum S., & Van De Water. (1992). The need for a definition of international education in U.S. universities. In C. Klasek (Ed.), *Bridges to the futures: Strategies for internationalizing higher education* (p. 191-203). Carbondale, IL: Association of International Education Administrator.

Ashby, E. (1966). *Universities:* British, Indian, African. A study in the Ecology of Higher Education. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Askling, B., Bauer, M., & Marton, S. (1999). Swedish universities towards self-regulation: a new look at institutional autonomy. *Tertiary Education and Management*, 5 (2), 173-193. DOI: https://doi.org/10.1023/A:1018732815542

Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo. (1989). Decreto nº 29.598, de 2 de fevereiro de 1989. Dispõe sobre providências visando a autonomia Universitária. Diário Oficial do Executivo, p. 1, 3 fev. 1989. Recuperado em 20 de março de 2019, de <https://www.al.sp.gov.br/norma/?id=35148>

Association of MBAs. (2017). *Portal Institucional***.** Recuperado em 23 de março de 2018, de <http://mbaworld.com/>

Azevedo, M. L. N., & Catani, A. M. (2013). Educação Superior, internacionalização e circulação de ideias: ajustando os termos e desfazendo mitos. *Inter-Ação*, 38 (2), 273-291. DOI: https://doi.org/10.5216/ia.v38i2.26103

Badger, D., Nursten, J., Williams, P., & Woodward, M. (2000). Should All Literature Reviews be Systematic? *Evaluation and Research Education*, 14 (3-4), 220-230. DOI: https://doi.org/10.1080/09500790008666974

Ball, D. A., Lindsay, V. J., & Rose, E. L. (2008). Rethinking the paradigm of service internationalisation: Less resource-intensive market entry modes for information-intensive soft services. *Management International Review*, 48 (4), 413-431. DOI: https://doi.org/10.1007/s11575-008-0024-x

Barros, A. S. X. (2015). Expansão da educação superior no Brasil: limites e possibilidades. *Educação & Sociedade*, 36 (131), 361-390. DOI: http://dx.doi.org/10.1590/ES0101-7330201596208

Bartell, M. (2003). Internationalization of universities: a university culture-based framework. *Higher Education*, 45 (1), 43-70. DOI: https://doi.org/10.1023/A:1021225514599

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders:* the transnational solution. Boston: Harvard Business School Press.

Baschung, L., Goastellec, G., & Leresche, J. (2011). Universities' autonomy in times of changing Higher Education governance: a study of the Swiss academic labour market. *Tertiary Education and Management*, 17 (1), 51-64. DOI: 10.1080/13583883.2011.552625

Bastedo, M. N. (2009). Convergent institutional logics in Public Higher Education: state policymaking and governing board activism. *The Review of Higher Education*, 32 (2), 209-234. DOI: 10.1353/rhe.0.0045

Berdhal, R. (1990). Academic freedom, autonomy and accountability in British universities. *Studies in Higher Education*, 15 (2), 169-180. DOI: https://doi.org/10.1080/03075079012331377491

Bleiklie, I. (2007). Systemic integration and macro steering. *Higher Education Policy*, 20 (4), 391-412. DOI: 10.1057/palgrave.hep.8300166

Bradford, H., Guzmán, A., & Trujillo, M. A. (2017). Determinants of successful internationalisation processes in business schools. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 39 (4), 435-452. DOI: 10.1080/1360080X.2017.1330798

Bui, B., Hoang, H., Phan, D. P. T., & Yapa, P. W. S. (2017). Governance and compliance in accounting education in Vietnam - case of a public university. *Accounting Education*, 26 (3), 265-290. DOI: 10.1080/09639284.2017.1286603

Butler, B., & Soontiens, W. (2015). Offshoring of higher education services in strategic nets: a dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 50, 477-490. DOI: 10.1016/j.jwb.2014.08.001

Byun, K. (2008). New Public Management in Korean Higher Education: is it reality or another fad? *Asia Pacific Education Review*, 9 (2), 190-205. DOI: https://doi.org/10.1007/BF03026499

Carvalho, T., & Diogo, S. (2018). Exploring the relationship between institutional and professional autonomy: a comparative study between Portugal and Finland. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 40 (1), 18-33. DOI:10.1080/1360080X.2018.13959

Chen, K. H., & Hou, A. Y. (2016). Adopting self-accreditation in response to the diversity of higher education: quality assurance in Taiwan and its impact. *Asia Pacific Education Review*, 17, 1-11. DOI: 10.1007/s12564-016-9415-z

Chiang, L. (2004). The relationship between university autonomy and funding in England and Taiwan. *Higher Education*, 48, 189-212. DOI: https://doi.org/10.1023/B:HIGH.0000034314.77435.bf

Childress, L. K. (2009). Internationalization plans for Higher Education Institutions. *Journal of Studies in International Education*, 13 (3), 289-309. DOI: 10.1177/1028315308329804

Christensen, T. (2011). University governance reforms: potential problems of more autonomy? *Higher Education*, 62 (4), 503-517. DOI: https://doi.org/10.1007/s10734-010-9401-z

Coffey, A., & Atkinson, P. (1996). Concepts and coding. In: Coffey, A. & Atkinson, P. (Eds.) *Making sense of qualitative data*. Thousand Oaks: Sage.

Collins, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração:* um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2a ed. Porto Alegre: Bookman.

Constituição da República Federativa do Brasil. (1988). Recuperado em 24 de março de 2019, de <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. (2017). A internacionalização na universidade brasileira: resultados do questionário aplicado pela Capes. Brasília: Diretoria de Relações Internacionais. Recuperado em 20 de março de 2019, de <https://www.capes.gov.br/images/stories/download/diversos/A-internacionalizacao-nas-IES-brasileiras.pdf>

Cozby, P. C. (2006). *Métodos de pesquisa em ciências do comportamento.* São Paulo: Atlas 2006.

Center for World University Rankings (CWUR). (2019). *World University Rankings* 2019-2020. Recuperado em 01 de novembro de 2019, de <https://cwur.org/2019-2020.php>

Dabija, D., Postelnicu, C., & Pop, N. A. (2014). Methodology for assessing the degree of internationalization of Business Academic Study Programmes. *Amfiteatru Economic Journal*, 16 (37), 726-745. Recuperado em 16 de julho de 2019, de https://www.jstor.org/stable/pdf/155378.pdf?refreqid=excelsior%3Ab0d43f50884e26cfb8b27d5ca032ffea

Deardoff, D. K. (2006). Identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization. *Journal of Studies in International Education*, 10 (3), 241-266. DOI: https://doi.org/10.1177/1028315306287002

Deardorf, D., Pysarchik, D., & Yun, Z. (2009). Towards effective international learning assessment: principles, design and implementation. In H. De Wit (Ed.), *Measuring Success in the Internationalisation of Higher Education* (p. 23-37). EAIE - European Association of International Education.

Dee, J. R., Henkin, A. B., & Chen, J. H. (2000). Faculty autonomy: perspectives from Taiwan. *Higher Education*, 40, 203-216. DOI: https://doi.org/10.1023/A:1004009703603

De Groof, J. (2018). On the 'Innovative University'. A few challenging reflections. *European Review*, 26 (S1), S114-S123. DOI:10.1017/S106279871700059X

Denyer, D., Tranfield, D., & Van Aken, J. E. (2008). Developing design propositions through research synthesis. *Organization Studies*, 29 (3), 393-413. DOI: https://doi.org/10.1177/0170840607088020

Denyer, D., & Tranfield, D. (2009). Producing a systematic review. In D. Buchanan, & A. Bryman (Eds), *The Sage Handbook of Organizational Research Methods* (p. 671-689). London: Sage Publications.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). *Planejamento da pesquisa qualitativa:* teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed.

De Wit, H. (Ed.) (1995). *Strategies of internationalization of higher education:* a comparative study of Australia, Canada, Europe and the United States. Amsterdam: European Association for International Education.

De Wit, H. (Ed.) (2009). Measuring success in the internationalisation of higher education: an introduction. In H. De Wit (Ed.), *Measuring Success in the Internationalisation of Higher Education* (p. 1-8). European Association of International Education Occasional Paper 22.

De Wit, H. (2002). *Internationalization of Higher Education in the United States of America and Europe:* a historical, comparative, and conceptual analysis. Westport: Greenwood Press.

De Wit, H. (2011). *Trends, Issues and Challenges in Internationalization on of Higher Education.* Amsterdam University of Applied Sciences: Centre for Applied Research on Economics & Management, School of Economics and Management of the Hogeschool van Amsterdam.

Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48 (2), 147 -160. DOI: 10.2307/2095101

Dobbins, M., Knill, C., & Vögtle, E. (2011). An analytical framework for the cross-country comparison of higher education governance, *Higher Education*, 62 (5), 665-683. DOI: 10.1007/s10734-011-9412-4

Duarte, R. G., Castro, J. M., Cruz, A. L., & Miura, I. (2012). O papel dos relacionamentos interpessoais na internacionalização de Instituições de Ensino Superior. *Educação em Revista*, 28 (1), 343-370. DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0102-46982012000100015

Dunning, J. H. (1989). Multinational enterprises and the growth of services: some conceptual and theoretical issues. *The Service Industries Journal*, 9 (1), 5-39. DOI: https://doi.org/10.1080/02642068900000002

Durham, E. R. (2010). A política educacional do governo Fernando Henrique Cardoso: uma visão comparada. *Novos Estudos (CEBRAP)*, 88. DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0101-33002010000300009

Education, Audiovisual and Culture Executive Agency. (2015). The European Higher Education Area in 2015: Bologna Process, Implementation Report. Luxemburgo: Publications Office of the European Union. Recuperado em 10 de junho de 2018, de <http://eacea.ec.europa.eu/Education/eurydice/documents/thematic_reports/182EN.pdf>

Edwards, R., & Edwards, J. (2001). Internationalisation of education: a business perspective. *Australian Journal of Education*, 45 (1), 76-89. DOI: https://doi.org/10.1177/000494410104500107

Edwards, R.; Crosling, G., & Lim, N. (2014). Organizational structures for international universities: implications for campus autonomy, academic freedom, collegiality, and conflict. *Journal of Studies in International Education*, 18 (2), 180-194. DOI: 10.1177/1028315313493182

Eisenhardt, K. (1989). Building theory from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550. DOI: 10.2307/258557

Enders, J., De Boer, H., & Weyer, E. (2013). Regulatory autonomy and performance: the reform of higher education re-visited. *Higher education*, 65 (1), 5-23. DOI: https://doi.org/10.1007/s10734-012-9578-4

European Quality Improvement System. (2017). Recuperado em 15 de março de 2017, de http://efmdglobal.org/

Erkkilä, T., & Piironen, O. (2014). Shifting fundaments of European Higher Education governance: competition, ranking, autonomy and accountability. *Comparative Education*, 50 (2), 177-191. DOI: 10.1080/03050068.2013.807643.

Estermann, T., & Nokkala, T. (2009). *University autonomy in Europe I:* exploratory study. Bruxelas: European University Association. Recuperado em 20 de junho de 2019, de https://eua.eu/downloads/publications/university%20autonomy%20in%20europe%20ii%20-%20the%20scorecard.pdf

European University Association. (2007*). The EUA Lisbon Declaration – Europe's Universities beyond 2010:* Diversity with a Common Purpose. Bruxelas: Autor. Recuperado em 31 de março de 2018, de <https://eua.eu/downloads/publications/lisbon%20declaration%20%20europes%20universities%20beyond%202010%20diversity%20with%20a%20common%20purpose%20en%20fr%20de%20es%20it.pdf>

Fisch, C., & Block, J. (2018). Six tips for your (systematic) literature review in business and management research. *Management Review Quarterly*, 68 (2), 103-106. DOI: https://doi.org/10.1007/s11301-018-0142-x

Frackmann, E. (1990). Resistance to change or no need for change? The survival of German Higher Education in the 1990s. *European Journal of Education*, 25 (2), 187-202. DOI: 10.2307/1503088

Freitas, M. E., Bertero, C. O., Fleury, M. T. L., Mariotto, F. L., & Silva, A. L. (2016). Process of internationalization of business schools in Latin America: the case of EAESP/FGV, Brazil. *Tertiary Education and Management*, 22 (4), 267-286. DOI: 10.1080/13583883.2016.12226302016

Friesen, R. (2012). Faculty member engagement in canadian university internationalization: a consideration of understanding, motivations and rationales. *Journal of Studies in International Education*, 17 (3), 209-227. DOI: 10.1177/1028315312451132

Gao, Y. (2015). Toward a set of internationally applicable indicators for measuring university internationalization performance. *Journal of Studies in International Education*, 19 (2), 182-200. DOI: 10.1177/1028315314559030

Gibbs, G. (2009). *Análise de dados qualitativos.* Porto Alegre: Artmed.

Gornitzka, A., & Maassen, P. (2017). European flagship universities: autonomy and change. *Higher Education Quarterly,* 71, 231-238. DOI: 10.1111/hequ.12130

Guazzelli, M. E., Raymundo, C. S., Varjabedian, D., & Akerman, M. (2015). Internacionalização do Ensino Superior e as Instituições de Ensino Privado no Brasil. *ABCS Health Science*, 40 (3), 294-299. DOI: 10.7322/abcshs.v40i3.810

Guba, E. G. (1981). Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *Educational Communication and Technology Journal*, 29 (2), 75-91. DOI: https://doi.org/10.1007/BF02766777

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In: Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. *Handbook of quantitative research.* California: Sage, 105-117.

Gül, H., Gül, S. S., Kaya, E., & Alican, A. (2010). Main trends in the world of higher education, internationalization and institutional autonomy. *Procedia Social and Behavioral Sciences,* 9, 1878-1884. DOI: https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.12.417

Gumport, P. J. (2000). Academic restructuring: organizational change and institutional imperatives. *Higher Education,* 39 (1), 67-91. DOI: https://doi.org/10.1023/A:1003859026301

Hammersley, M. (1992). *Social research:* philosophy, politics and practice. London: Sage Publications.

Hartley, M., & Morphew, C. (2008). What's being sold and to what end? A content analysis of College Viewbooks. *The Journal of Higher Education,* 79 (6), 671-691. DOI: https://doi.org/10.1080/00221546.2008.11772123

Hartley, M., Gopaul, B., Sagintayeva, A., & Apergenova, R. (2016). Learning autonomy: higher education reform in Kazakhstan. *Higher Education*, 72, 277-289. DOI 10.1007/s10734-015-9953-z

Healey, N. G. (2015). Towards a risk-based typology for transnational education. *Higher Education*, 69 (1), 1-18. DOI 10.1007/s10734-014-9757-6

Healey, N. M. (2018). The challenges of managing transnational education partnerships: the views of ‘home-based’ managers vs ‘in-country’ managers. *International Journal of Educational Management*, 32 (2), 241-256. DOI: https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2017-0085

Heitor, M., & Horta, H. (2016). Reforming higher education in Portugal in times of uncertainty: the importance of illities, as non-functional requirements. *Technological Forecasting & Social Change*, 113, 146-156. DOI: http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2015.09.027

Hénard, F., Diamond, L., & Roseveare, D. (2012). *Approaches to internationalization and their implications for strategic management and institutional practice:* a guide for Higher Education Institutions. OECD Higher Education Programme IMHE. Recuperado em 17 de agosto de 2019, de <http://www.oecd.org/edu/imhe/Approaches%20to%20internationalisation%20-%20final%20-%20web.pdf>

Heitor, M., & Horta, H. (2014). Democratizing Higher Education and access to Science: the portuguese reform 2006-2010. *Higher Education Policy*, 27 (2), 239-257. DOI: 10.1057/hep.2013.21

Hong, M. (2018). Public university governance in China and Australia: a comparative study. *Higher Education*, 76, 717-733. DOI: https://doi.org/10.1007/s10734-018-0234-5

Horta, H. (2009). Global and national prominent universities: internationalization, competitiveness and the role of the State. *Higher Education*, 58 (3), 387-405. DOI: 10.1007/s10734-009-9201-5

Horta, H. (2010). The role of the state in the internationalization of universities in catching-up countries: an analysis of the Portuguese Higher Education System. *Higher Education Policy*, 23, 63-81. DOI:10.1057/hep.2009.20

Hudzik, J. (2011). *Comprehensive internationalization:* from concept to action. Washington: NAFSA - Association of International Educators. Recuperado em 15 de junho de 2019, de http://commission.fiu.edu/helpful-documents/global-education/2011_comprehen_internationalization-hudzik.pdf

Huisman, J. (2008). Higher Education policy: The evolution of a journal. *Higher Education Policy*, 21 (2), 265-274. DOI: https://doi.org/10.1057/hep.2008.6

Huisman, J., Adelman, C., Hsieh, C., Shams, F., & Wilkins, S. (2012). Europe's Bologna process and its impact on global higher education. In D. K. Deardoff, H. De Wit, H. Heyl, J. D. Heyl, & T. Adams, (Eds.), *The SAGE Handbook of International Higher Education* (p. 81-100). Thousand Oaks: Sage Publications.

Ianni, O. (2004). *A sociedade global.* 12 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

Inomata, D. O., Manhães, M. C., Fraga, B. D., & Rados, G. J. V. (2015). Mapeamento de conhecimento: identificação de palavras através de coocorrência. *Revisa Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação,* 13 (2), 279-297. DOI: https://doi.org/10.20396/rdbci.v13i2.2121.

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2017). *Censo da Educação Superior (2014 e 2015).* Brasília, DF: Autor. Recuperado em 01 de junho de 2017, de <http://inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>

Jabareen, Y. (2009). Building a conceptual framework: philosophy, definitions, and procedure. *International Journal of Qualitative Methods,* 8 (4), 49-62. DOI: https://doi.org/10.1177/160940690900800406

Jarernsiripornkul, S., & Pandey, I. M. (2018). Governance of autonomous universities: case of Thailand. *Journal of Advances in Management Research*, 15 (3), 288-305. DOI: https://doi.org/10.1108/JAMR-12-2016-0103

Jarvis, P. (1999). Global trends in lifelong learning and the response of the universities. *Comparative Education*, 35 (2), 249-257. DOI: https://doi.org/10.1080/03050069928017

Jiang, N., & Carpenter, V. (2013). A case study of issues of strategy implementation in internationalization of Higher Education. *International Journal of Educational Management*, 27 (1), 4-18. DOI: https://doi.org/10.1108/09513541311289792

Jin, J., & Horta, H. (2018). Same university, same challenges? Development strategies of two schools at a prestigious Chinese university in a changing higher education landscape. *Tertiary Education and Management*, 24 (2), 95-114. DOI:10.1080/13583883.2017.1346700

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (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. DOI: https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies,* 40 (9), 1411-1431. DOI: https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24

Johanson, J., & Wiedersheim, P. F. (1975). Internationalization of the firm – Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12 (3), 305-322. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x

Johnston, L. (2006). Software and method: reflections on teaching and using QSR NVivo in Doctoral Research. *International Journal of Social Research Methodology,* 9 (5), 379-391. DOI: 10.1080/13645570600659433

Jokila, S. (2015). The internationalization of higher education with chinese characteristics: Appadurai's ideas explored. *Asia Pacific Journal of Education,* 35 (1), 125-139. DOI:10.1080/02188791.2014.940029 2015

Karran, T. (2009). Academic freedom in Europe: reviewing UNESCO'S Recommendation. *British Journal of Educational Studies*, 57 (2), 191-215. DOI: 10.1111/j.1467-8527.2009.00430.x

King, R. (2010). Policy internationalization, national variety and governance: global models and network power in higher education states. *Higher Education*, 60 (6), 583-594. DOI: 10.1007/s10734-010-9317-7

Knight, J. (1994). *Internationalization:* elements and checkpoints. Canada: Canadian Bureau for International Education.

Knight, J. (1997). A shared vision? Stakeholders' perspectives on the internationalization of Higher Education in Canada. *Journal of Studies in International Education,* 1 (spring), 27-44. DOI: https://doi.org/10.1177/102831539700100105

Knight, J. (1999). *A time of turbulence and transformation for internationalization*. Canada: Canadian Bureau for International Education.

Knight, J. (2003). Updated definition of internationalization. *International Higher Education,* 33, 2-3. DOI: https://doi.org/10.6017/ihe.2003.33.7391

Knight, J. (2004). Internationalization remodeled: definitions, rationales, and approaches. *Journal for Studies in International Education,* 8 (1), 5-31. DOI: https://doi.org/10.1177/1028315303260832

Knight, J. (2008). Internationalisation: key concepts and elements. In M. Gaebel, L. Purser, B. Wächter, & L. Wilson (Eds.), *Internationalisation of European Higher Education* (p. 1-24). Berlim: Raabe Academic Publishers.

Knight, J. (2011). Five myths about internationalization. *International Higher Education,* 62, 14-15. DOI: https://doi.org/10.6017/ihe.2011.62.8532

Knight, J. (2013). The changing landscape of higher education internationalisation – for better or worse? *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education,* 17 (3), 84-90. DOI: https://doi.org/10.1080/13603108.2012.753957

Knight, J., & De Wit, H. (Eds.) (1997). *Internationalization of higher education in Asia Pacific countries.* Amsterdam: European Association for International Education.

Knight, J., & De Wit, H. (1995). Strategies for internationalisation of Higher Education: historical and conceptual perspectives. In H. De Wit (Ed.), *Strategies for Internationalization of Higher Education:* a comparative study of Australia, Canada, Europe and the United States of America (p. 5-33). Amsterdam: European Association for International Education.

Knight, J., & Morshidi, S. (2011). The complexities and challenges of regional education hubs: focus on Malaysia. *Higher Education,* 62, 593-606. DOI: 10.1007/s10734-011-9467-2

Kohtamäki, Y., & Lyytinen, A. (2004). Financial autonomy and challenges to being a regionally responsive higher education institution. *Tertiary Education and Management,* 10, 319-338. DOI: 10.1080/13583883.2004.9967135

Krippendorff, K. (2013). *Content analysis:* an introduction to its methodology. 3ed. Los Angeles: SAGE Publications.

Larbi, F. O., & Fu, W. (2017). Practices and challenges of internationalization of higher education in China; international students' perspective: a case study of Beijing Normal University. *International Journal of Comparative Education and Development,* 19 (2/3), 78-96. DOI: https://doi.org/10.1108/IJCED-12-2016-0025

Laus, S. P., & Morosini, M. C. (2005). Internationalization of Higher Education in Brazil. In: De Wit, H.; Jaramillo, I.; Gacen-Avila, J. & Knight, J. (Eds). *Higher Education in Latin America:* the international dimension. Washington: The World Bank.

Leal, F. G., & Moraes, M. C. B. (2017). Perspectivas de atuação do secretário executivo na gestão da internacionalização do Ensino Superior. *Revista de Gestão e Secretariado (GeSec),* 8 (1), 138-167. DOI:10.7769/gesec.8i1.575

Li, X., & Roberts, J. (2012). A stages approach to the internationalization of Higher Education? The entry of UK universities into China. *The Service Industries Journal,* 32 (7), 1011-1038. DOI: https://doi.org/10.1080/02642069.2012.662495

Lima, T. C. P. (2005). Autonomia universitária: uma reflexão. *Inter-Ação: Rev. Fac. Educ. UFG*, 30 (1), 37-56. DOI: https://doi.org/10.5216/ia.v30i1.1286

Lima, M. C., & Contel, F. B. (2008). Características atuais das políticas de internacionalização das Instituições de Ensino Superior no Brasil. *Revista E-Curriculum*, 3 (2). Recuperado em 14 de abril de 2018, de https://revistas.pucsp.br/curriculum/article/view/3202/2124

Lo, W. Y. W. (2010). Decentralization of higher education and its implications for educational autonomy in Taiwan. *Asia Pacific Journal of Education*, 30 (2), 127-139. DOI: 10.1080/02188791003721572

Luchilo, L., & Albornoz, M. (2008). Universities and global competition for graduate students: scenarios for Latin America. *Technology Analysis & Strategic Management,* 20 (3), 351-367. DOI: 10.1080/09537320802000120

Maassen, P., Gornitzka, A., & Fumasoli, T. (2017). University reform and institutional autonomy: a framework for analysing the living autonomy. *Higher Education Quarterly*, 71, 239-250. DOI: 10.1111/hequ.12129

Magalhães, A., Veiga, A., Ribeiro, F., & Amaral, A. (2013). Governance and institutional autonomy: governing and governance in Portuguese Higher Education. *Higher Education Policy*, 26, 243-262. DOI:10.1057/hep.2012.31

Maranhão, C. M. S. A, Dutra, I. I. C., & Maranhão, R. K. A. (2017). Internacionalização do Ensino Superior: um estudo sobre barreiras e possibilidades. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 18 (1), 9-38. DOI: https://doi.org/10.13058/raep.2017.v18n1.458

March, J. G., & Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering institutions:* the organizational basis of politics. New York: Free Press.

Maringe, F. (2009). Strategies and challenges of internationalisation in HE: an exploratory study of UK universities. *International Journal of Educational Management,* 23 (7), 553-563. DOI: https://doi.org/10.1108/09513540910990799

Maringe, F., Foskett, N., & Woodfield, S. (2013). Emerging internationalisation models in an uneven global terrain: findings from a global survey. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 43 (1), 9-36. DOI: 10.1080/03057925.2013.746548

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83 (2), 340-363. DOI: http://dx.doi.org/10.1086/226550

Mora, J. G. (2001). Governance and management in the new university. *Tertiary Education and Management*, 7 (2), 95-110. DOI: https://doi.org/10.1023/A:1011338016085

Morosini, M. (2011). Internacionalização na produção de conhecimento em IES Brasileiras: cooperação internacional tradicional e cooperação internacional horizontal. *Educação em Revista*, 27 (1), 93-112. DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0102-46982011000100005.

Mückenberger, E., & Miura, I. K. (2015). Motivações para a internacionalização do Ensino Superior: um estudo de casos múltiplos em um Sistema de Ensino Superior Confessional Internacional. *Education Policy Analysis Archives*, 23 (66), 1-26. DOI: 10.14507/epaa.v23.1932

Muzy, P. T. & Drugowich, J. R. (2018). *Os desafios da autonomia universitária:* história recente da USP. 1 ed. Jundiaí: Paco. ISBN: 978-85-462-1142-5.

Ng, S. W. (2012). Rethinking the mission of internationalization of higher education in the Asia-Pacific region. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 42 (3), 439-459. DOI: 10.1080/03057925.2011.652815

Nguyen, D. P., Vickers, M., Ly, T. M. C., & Tran, M. D. (2016). Internationalizing Higher Education (HE) in Vietnam: insights from Higher Education leaders - an exploratory study. *Education + Training*, 58 (2), 193-208. DOI: https://doi.org/10.1108/ET-08-2015-0072

Nguyen, H. T., Hamid, M. O., & Moni, K. (2016). English-medium instruction and self-governance in higher education: the journey of a Vietnamese university through the institutional autonomy regime. *Higher Education*, 72, 669-683. DOI 10.1007/s10734-015-9970-y

Nokkala, T., & Bacevic, J. (2014). University autonomy, agenda setting and the construction of agency: the case of the European University Association in the European Higher Education Area. *European Educational Research Journal*, 13 (6), 699-714. DOI: https://doi.org/10.2304/eerj.2014.13.6.699

Nokkala, T., & Blahd, A. (2014). Institutional autonomy and academic freedom in the Nordic context: similarities and differences. *Higher Education Policy*, 27, 1-21. DOI: 10.1057/hep.2013.8

Ordorika, I. (2003). The limits of university autonomy: power and politics at the Universidad Nacional Autónoma de México. *Higher Education*, 46 (3), 361-388. DOI: https://doi.org/10.1023/A:1025382504110

Osipian, A. L. (2017). University autonomy in Ukraine: Higher education corruption and the state. *Communist and Post-Communist Studies*, 50 (3), 233-243. DOI: http://dx.doi.org/10.1016/j.postcomstud.2017.06.004

Paiva, R. C. V., Barbosa, F. V., Gonçalves, R. G., & Costa, D. M. (2014). Educação Superior Privada: um estudo do desempenho financeiro em nove Instituições de Ensino Superior. *Revista Gestão & Tecnologia*, 14 (1), 68-99. Recuperado em 05 de abril de 2019, de <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/viewFile/452/503>

Pandey, I. M. (2004). Governance of Higher Education Institutions. *Vikalpa,* 29 (2), 79-84. DOI: https://doi.org/10.1177/0256090920040207

Panibratov, A., & Ermolaeva, L. (2015). Combining internationalization and autonomy: the case of Russia. In R. Turcan, J. Reilly, & L. Bugaian, *(Re)discovering university autonomy:* the global market paradox of stakeholder and educational values in Higher Education (p. 185-201). New York: Palgrave Macmillan.

Pereira, V. M. (2015). Arranjos de uma política: uma análise sobre o Programa Ciência Sem Fronteiras. *NAU Social*, 6 (10), 103-117. Recuperado em 02 de outubro de 2019, de <https://portalseer.ufba.br/index.php/nausocial/article/view/31317>

Piironen, O. (2013). The transnational idea of University autonomy and the reform of the finnish Universities Act. *Higher Education Policy,* 26 (1), 127-146. DOI: https://doi.org/10.1057/hep.2012.22

Pinheiro, R., & Antonowicz, D. (2015). Opening the gates or coping with the flow? Governing access to higher education in Northern and Central Europe. *Higher Education*, 70, 299-313. DOI: 10.1007/s10734-014-9830-1

Polidori, M. M., & Carvalho, N. O. (2016). Acreditação de instituições de educação superior: uma necessidade ou uma normatização. *Avaliação,* 21 (3), 821-836. DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772016000300009.

Portal do Ministério da Educação. (2018). Recuperado em 23 de abril de 2018, de http://sisfiesportal.mec.gov.br/fies.html

Portal do Palácio do Planalto. (2018). Recuperado em 24 de julho de 2018, de http://www2.planalto.gov.br/

Praneviciene, B., Puraite, A., & Vasiliauskiene, V. (2017). State financing impact on autonomy of higher education institutions and its link with economic activities of universities. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics,* 28 (5), 564-574. DOI: http://dx.doi.org/10.5755/j01.ee.28.5.17899

Programa Idioma sem Fronteiras. (2019). Recuperado em 01 de outubro de 2019, de http://isf.mec.gov.br/

Pruvot, E. B., & Estermann, T. (2017). *University autonomy in Europe III:* the scorecard 2017. Bruxelas: European University Association (EUA). Recuperado em 03 de agosto de 2019, de https://eua.eu/downloads/publications/university%20autonomy%20in%20europe%20iii%20the%20scorecard%202017.pdf

Provalis Research. (2019). QDA Miner User Guide. Recuperado em 15 de agosto de 2019, de <http://provalisresearch.com/products/qualitative-data-analysis-software/qda-miner-features/>

Qiang, Z. (2003). Internationalization of Higher Education: towards a conceptual framework. *Policy Futures in Education*, 1 (2), 248-270. DOI: https://doi.org/10.2304/pfie.2003.1.2.5

QS Top Universities. (2019). *World University Rankings* 2019. Recuperado em 01 de novembro de 2019, de <https://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings>

Qureshi, M. I., Janjua, S. Y., Zaman, K., Lodhi, M. S., & Tariq, Y. B. (2014). Internationalization of higher education institutions: implementation of DMAIC cycle. *Scientometrics,* 98 (3), 2295-2310. DOI: 10.1007/s11192-013-1163-9

Rama, C. (2009). El nacimineto de la acreditación internacional. *Avaliação,* 14 (2), 291-311. DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772009000200004

Ranieri, N. B. S. (2018). Trinta anos de autonomia universitária: resultados diversos, efeitos contraditórios. *Educ. Soc.*, 39 (145), 946-961. DOI: 10.1590/ES0101-73302018205173

Ranking Universitário Folha (RUF Brasil). (2019). *Ranking* de Universidades 2018. Recuperado em 01 de novembro de 2019, de <http://ruf.folha.uol.com.br/2018/>

Reay, T., & Hinings, C. (2009). Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics. *Organization Studies*, 30 (6), 629-652. DOI: https://doi.org/10.1177/0170840609104803

Reichert, S. (2010). The intended and unintended effects of the Bologna reforms. *Higher Education Management and Policy*, 22 (1), 59-78. DOI: 10.1787/hemp-v22-art6-en

Rensburg, I., Motala, S., & David, S. A. (2015). Internationalization of Higher Education: a South African perspective. *Front. Educ. China,* 10 (1), 91-109. DOI: 10. 3868/s110-004-015-0006-8.

Richardson, R. J. (2008). *Pesquisa social:* métodos e técnicas. São Paulo: Atlas.

Roberts, J. (1999). The internationalisation of business service firms: a stages approach. *The Service Industries Journal*, 19 (4), 68-88. DOI: https://doi.org/10.1080/02642069900000045

Robredo, J., & Cunha, M. B. (1998). Aplicação de técnicas infométricas para identificar a abrangência do léxico básico que caracteriza os processos de indexação e recuperação da informação. *Ciência da Informação*, 27 (1). DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0100-19651998000100003

Rudzki, R. E. J. (1995). The Application of a Strategic Management Model to the Internationalization of Higher Education Institutions. *Higher Education*, 29 (4), 421-441. DOI: https://doi.org/10.1007/BF01383961

Rudzki, R. E. J. (1998). *The strategic management of internationalization:* towards a model of theory and practice. Tese de Doutrado, School of Education, University of Newcastle upon Tyne. Recuperado de <http://theses.ncl.ac.uk/jspui/handle/10443/149 >

Rudzki, R. E. J. (2000). Implementing internationalization: the practical application of the fractal process model. *Journal of Studies in International Education,* 4, 77-90. DOI: https://doi.org/10.1177/102831530000400208

Salmi J. (2007). Autonomy from the State vs Responsiveness to Markets. *Higher Education Policy*, 20, 223-242. DOI: 10.1057/palgrave.hep.8300154

Sampaio, H. (2011). O setor privado de ensino superior no Brasil: continuidades e transformações. *Revista Ensino Superior Unicamp.* 4, 28-43. Recuperado de https://www.revistaensinosuperior.gr.unicamp.br/artigos/o-setor-privado-de-ensino-superior-no-brasil-continuidades-e-transformacoes

Sampaio, H. (2014). Setor privado de ensino superior no Brasil: crescimento, mercado e Estado entre dois séculos. In M. L. B. Oliveira (Org.), *O ensino superior no Brasil:* credencial, méritos e coronéis (p. 103-126). Rio de Janeiro: 7 Letras.

Sampieri R. H., Collado C. F., & Lucio P. B. (2006). *Metodologia de pesquisa*. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill.

Santos, A. V., Guimarães-Iosif, R., & Chaves, V. L. (2018). Corporações privadas na educação superior brasileira: implicações das novas práticas organizacionais. *Arquivos Analíticos de Políticas Educativas*, 26 (136), 2-21. DOI: http://dx.doi.org/10.14507/epaa.26.3606

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students.* 6ª ed. London: Pearson Education Limited.

Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations.* Thousand Oaks: Sage Publications.

Sécca, R. X., & Leal, R. M. (2009). Análise do setor de ensino superior privado no Brasil. *BNDES Setorial.* Rio de Janeiro, 30, 103-156. Recuperado em 19 de março de 2019, de <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/1943/2/BS%2030%20An%c3%a1lise%20do%20setor%20de%20ensino%20superior_P.pdf>

Seeber, M., Cattaneo, M., Huisman, J., & Paleari, S. (2016). Why do higher education institutions internationalize? An investigation of the multilevel determinants of internationalization rationales. *Higher Education,* 72, 685-702. DOI 10.1007/s10734-015-9971-x 2016

Seers, A. (2007). Management education in the emerging knowledge economy: going beyond 'Those Who Can, Do; Those Who Can't, Teach'. *Academy of Management Learning & Education*, 6 (4), 558-567. DOI: https://doi.org/10.5465/amle.2007.27694955

Sguissardi, W. (2005). Rumo à Universidade Mundial - e a Universidade será feita à sua Imagem e Semelhança. In W. Sguissardi, M. E. D. P. Franco, & M. C. Morosini, *Internacionalização, gestão democrática e autonomia universitária em questão* (p. 7-27). Brasília, DF: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Recuperado em 14 de março de 2019, de <http://portal.inep.gov.br/documents/186968/485287/Internacionaliza%C3%A7%C3%A3o%2C+gest%C3%A3o+democr%C3%A1tica+e+autonomia+universit%C3%A1ria+em+quest%C3%A3o/eace5bbb-5c84-4a37-a270-11b61f87d041?version=1.2>

Shams, F., & Huisman, J. (2012). Managing offshore branch campuses: an analytical framework for institutional strategies. *Journal of Studies in International Education,* 16 (2), 106-127. DOI: 10.1177/1028315311413470

SIBiUSP. (2016). *Diretrizes para apresentação de dissertações e teses da USP – Parte II (APA).* São Paulo. DOI: http://doi.org/10.11606/97885731405761

Sirat, M., & Kaur, S. (2010). Changing state-university relations: the experiences of Japan and lessons for Malaysia. *Comparative Education*, 46 (2), 189-205. DOI: 10.1080/03050061003775520

Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22 (2), 63-75. DOI: 10.3233/EFI-2004-22201

Soderqvist, M. (2002). *Internationalization and its management at Higher Education Institutions:* applying conceptual, content and discourse analysis. Helsinque: Helsinki School of Economics.

Sporn, B. (2001). Building adaptive universities: emerging organisational forms based on experiences of European and US universities. *Tertiary Education and Management*, 7 (2), 121-134. DOI: https://doi.org/10.1023/A:1011346201972

Stake, R. E. (2005). Qualitative case studies. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (p. 443-466). California: Sage Publications.

Stallivieri, L. (2004). *Estratégia de internacionalização das Universidades brasileiras.* Caxias do Sul: EDUCS.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20 (3), 571-610. DOI: 10.2307/258788

Sursock, A., & Smidt, H. (2010). *Trends 2010:* a decade of change in European Higher Education. Bruxelas: European University Association (EUA). Recuperado em 23 de janeiro de 2019, de https://eua.eu/downloads/publications/trends%202010%20a%20decade%20of%20change%20in%20european%20higher%20education.pdf

Tamtik, M., & Kirss, L. (2016). Building a norm of Internationalization: the case of Estonia's Higher Education System. *Journal of Studies in International Education*, 20 (2), 164-183. DOI: 10.1177/1028315315587107

Tayar, M., & Jack, R. (2015). Autonomy and the realities of internationalization at Australian Universities: an institutional logics perspective. In R. Turcan, J. Reilly, & L. Bugaian (Eds.), *(Re)discovering university autonomy:* the global market paradox of stakeholder and educational values in Higher Education (p. 203-214). New York: Palgrave Macmillan.

Terribili Filho, A., & Machado, L. M. (2006). Educação superior: o setor público e o privado no Brasil e Argentina. *RECE - Revista Eletrônica de Ciências da Educação*, v. 5, n. 1, 1-26.

The Association to Advance Collegiate Schools of Business. (2018). Recuperado em 15 de março de 2018, de <http://aacsb.edu/>

Thornton, P. H., Jones, C., & Kury, K. (2005). Institutional logics and institutional change in organizations: transformation in Accounting, Architecture and Publishing. *Research in the Sociology of Organizations*, 23, 125-170. DOI: https://doi.org/10.1016/S0733-558X(05)23004-5

Thune, T., & Welle-Strand, A. (2015). ICT for and in internationalization processes: a business school case study. *Higher Education,* 50, 593-611. DOI: 10.1007/s10734-004-6368-7

Times Higher Education. (2019). *World University Ranking* 2019. Recuperado em 01 de novembro de 2019, de <https://www.timeshighereducation.com/>

Tranfield, D.; Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of Systematic Review. *British Journal of Management,* 14, 207-222. DOI: https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375

Tranfield, D., Denyer, D., Marcos, J., & Burr, M. (2004). Co-producing management knowledge. *Management Decision,* 42 (3/4), 375-386. DOI: http://dx.doi.org/10.1108/00251740410518895

Triventi, M. (2014). Higher education regimes: an empirical classification of higher education systems and its relationship with student accessibility. *Quality and Quantity*, 48, 1685-1703. DOI: 10.1007/s11135-013-9868-7

Triviños, A. N. S. (1990). *Introdução à pesquisa em ciências sociais:* a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas.

Turcan, R., & Gulieva, V. (2015). University internationalization and university autonomy: toward a theoretical understanding. In R. Turcan, J. Reilly, & L. Bugaian (Eds.), *(Re)discovering university autonomy:* the global market paradox of stakeholder and educational values in Higher Education (p. 215-235). New York: Palgrave Macmillan.

Turcan, R., Reilly, J., & Bugaian, L. (2015). *(Re)discovering university autonomy:* the global market paradox of stakeholder and educational values in Higher Education. New York: Palgrave Macmillan.

Uslu, B. (2017). Organizational Flexibility of Turkish Universities: Evaluations in the Institutional Reports of European University Association. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi,* 7 (2), 231-256. DOI: http://dx.doi.org/10.14527/pegegog.2017.009

Van der Wende, M. (1997). Missing links: The relationship between national policies for internationalisation and those for higher education in general. In T. Kalvermark, & M. Van Der Wende (Eds.), *National policies for the internationalisation of higher education in Europe* (p. 10-31). Estocolmo: Hogskoleverket Studies, National Agency for Higher Education.

Van Vught, F. (1988). A new autonomy in European higher education? An exploration and analysis of the strategy of self-regulation in higher education governance. *International Journal of Institutional Management in Higher Education,* 12 (1), 16-27. Recuperado de https://eric.ed.gov/?id=EJ382377

Van Vught, F., Van Der Wande, M., & Westerheijden, D. (2002). Globalisation and Internationalisation: policy agendas compared. In J. Enders, & O. Fulton, *Higher Education in a globalising world:* international trends and mutual observations (p. 103-120). Holanda: Kluwer Academic Publishers.

Vonbun, C., & Mendonça, J. L. O. (2012). *Educação superior:* uma comparação internacional e suas lições para o Brasil (Texto para discussão, 1720). Brasília, DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Recuperado em 22 de novembro de 2018, de <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1720.pdf>

Washington, M., & Ventresca, M. J. (2004). How organizations change: the role of institutional support mechanisms in the incorporation of Higher Education visibility strategies, 1874-1995. *Organization Science,* 15 (1), 82-97. DOI: 10.1287/orsc.1030.0057

Web of Knowledge. (2018). Tutorial de busca avançada. Recuperado em 15 de novembro de 2018, de <https://images.webofknowledge.com/images/help/WOS/hs_search_operators.html>

Webster J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: writing a literature review. *MIS Quarterly,* 26 (2), xiii-xxiii. DOI: 10.2307/4132319

Weerakkody, V., Dwivedi, Y. K., & Irani, Z. (2009). The diffusion and use of Institutional Theory: a cross-disciplinary longitudinal literature survey. *Journal of Information Technology,* 24, 354-368. DOI: https://doi.org/10.1057/jit.2009.16

Wemini, M. (2017). Internationalization under intractable conflict: the influence of national conflict on Israeli Higher Education Institutions' internationalization efforts. *European Education*, 49 (4), 293-303. DOI: 10.1080/10564934.2017.1392249

Woodfield, S. (2018). International HE in the UK: leveraging the policy institution-expert nexus in uncertain times. *Journal of Higher Education Policy and Management,* 40 (6), 629-647. DOI: https://doi.org/10.1080/1360080X.2018.1530424

World Trade Organization. (1999). The General Agreement on Trade in Services. Recuperado em 20 de fevereiro de 2018, de <www.wto.org/english/tratop_e/serv_e/gsintr_e.doc>

Yang, R. (2002). University internationalization: its meanings, rationales and implications. *Intercultural Education,* 13 (1), 81-95. DOI: https://doi.org/10.1080/14675980120112968

Yemini, M., Holzmann, V., De Wit, H., Sadeh, E., Stavans, A., & Fadila, D. (2015). The drive to internationalize: perceptions and motivations of Israeli College Directors. *Higher Education Policy*, 28, 259-276. DOI: 10.1057/hep.2014.9

Yin, R. K. (2010). *Estudos de caso:* planejamento e métodos. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman.

Yokoyama, K. (2011). Quality Assurance and the changing meaning of autonomy and accountability between home and overseas campuses of the Universities in New York State. *Journal of Studies in International Education*, 15 (3), 261-278. DOI: 10.1177/1028315309342577

APÊNDICE A – Definições operacionais utilizadas

Para operacionalizar os conceitos nas etapas empíricas da pesquisa, optou-se pela utilização dos seguintes modelos: as dimensões definidas pela *EUA (European University Association)* (2017) para o conceito de autonomia institucional; e para o conceito de internacionalização de IESs o modelo de internacionalização de Rudzki (2000) em conjunto ao modelo ACE/CIGE *(American Council on Education)* (2018) que é baseado no estudo de Hudzik (2011). Vale ressaltar que, embora as dimensões tenham sido absorvidas a partir dos modelos citados, outras referências da literatura foram comparadas e agregadas. A seguir, o detalhamento das dimensões utilizadas.

- **Dimensões da autonomia institucional:**

- Autonomia organizacional: liberdade operacional de determinar sua estrutura interna de governança, sistemas, missão, metas e tomar decisões de forma independente. Envolvimento do corpo docente no processo de seleção de estudantes, recrutamento de pessoal acadêmico e não acadêmico, definição de padrões de ensino, pesquisa e desempenho, decidir a quem conceder diplomas, projetar currículos, oferta de novos cursos e inovar nas metodologias de ensino (Pandey, 2004; Enders et al., 2013; Maassen et al., 2017; Carvalho & Diogo, 2018; Jarernsiripornkul & Pandey, 2018). Seleção e nomeação do corpo diretivo, seleção de membros externos e estruturas acadêmcias (*EUA*, 2017). Nesta dimensão também foram considerados fatores que compõem a autonomia política - o quanto uma IES pode decidir sobre quantidade e qualidade dos bens e serviços a serem entregues, o público que deseja atingir, a nomeação de autoridades e resolução de conflitos (Ordorika, 2003; Enders et al., 2013; Maassen et al., 2017; Hong, 2018; Carvalho & Diogo, 2018); e outros aspectos da autonomia da governança - capacidade de decisão sobre estruturas e processos internos e instrumentos de política (Enders et al., 2013) e como a IES lida com intervenções governamentais (Enders et al., 2013; Maassen et al., 2017; Carvalho & Diogo, 2018).

- Autonomia financeira: engloba os critérios de financiamento, natureza do financiamento, alocação do orçamento e prestação de contas; definição de políticas salariais e número de pessoal necessário, propriedade de imóveis e financiamento estudantil – nível de graduação e pós-graduação (Ordorika, 2003; Chang, 2004; Sirat & Kaur, 2010; Enders et al., 2013; Maassen et al., 2017; Carvalho & Diogo, 2018; Praneviciene et al., 2017; *EUA*, 2017). Nesta dimensão também foi considerada a transparência na prestação de contas, que também pode ser

considerada um tipo de autonomia de intervenção (Enders et al., 2013; Maassen et al., 2017; Carvalho & Diogo, 2018).

- Autonomia de *staff*: representa a autoridade de se decidir livremente sobre a contratação de pessoas, nomeações, salários, horas de trabalho, papel dos reitores e/ou da liderança universitária (Dobbins et al., 2011; Uslu, 2017). Envolve o quadro acadêmico e administrativo sênior em termos de recrutamento, definição de salários, promoção e demissão (*EUA*, 2017). Esta dimensão possui similaridade à denominada autonomia indicativa - contratação, promoção e demissão de professores e funcionários administrativos e seleção e demissão de reitores (Chang, 2004; Sirat & Kaur, 2010).

- Autonomia acadêmica: engloba o processo de admissão, carreira, ofertas de currículos e cursos, acesso, liberdade acadêmica e de expressão (Ordorika, 2003; Pandey, 2004; Sirat & Kaur, 2010; Jarernsiripornkul; Pandey, 2018). A liberdade acadêmica é o fator mais explorado referente à esta dimensão da autonomia e se refere ao direito de escolha de um professor sobre o que será ensinado e pesquisado. A liberdade acadêmica pode também ser encontrada como autonomia do corpo docente (Dee et al., 2000; Baschung et al., 2011). Considera também a decisão sobre o número de alunos, processos de admissão, introdução e cancelamento de programas nos níveis de graduação e pós-graduação, seleção do idioma utilizado e definição de mecanismos de garantia de qualidade (*EUA*, 2017).

- **Dimensões da internacionalização de IESs:**

- Compromisso institucional articulado: considera o compromisso de uma IES com a internacionalização por meio do planejamento estratégico, do estabelecimento de um Comitê Diretivo para supervisionar a implementação de iniciativas de internacionalização, acompanhamento dos *stakeholders* e definição de formas de avaliação da internacionalização. Envolve ações de planejamento necessárias à internacionalização por meio de políticas, estratégias, alocação de recursos e plano operacional, programas e pesquisas conjuntas com instituições estrangeiras, estabelecimento de redes externas, franquias de cursos, dupla titulação e desenvolvimento da equipe (Rudzki, 2000; Hudzik, 2011; ACE/CIGE, 2018).

- Liderança e estrutura administrativa: considera que o envolvimento dos líderes e o respaldo estrutural da IES são fundamentais para a implementação da internacionalização. Destaca-se o nível de comprometimento e envolvimento da alta gestão e a designação de um escritório internacional responsável pelo acompanhamento da internacionalização (Rudzki, 2000; Hudzik, 2011; ACE/CIGE, 2018).

- Currículo e resultados de aprendizagem: envolve requisitos gerais de educação internacional, cursos internacionalizados nas disciplinas, programas e atividades que abordam questões globais, resultados de aprendizagem do aluno e tecnologias de melhoria da aprendizagem e inovação curricular - criação de novos programas, ensino obrigatório de segunda língua, apoio linguístico para estudantes estrangeiros e inovações didáticas (Rudzki, 2000; Hudzik, 2011; ACE/CIGE, 2018).

- Políticas e práticas docentes: pressupõe o fator internacionalização na determinação de políticas de promoção, diretrizes de contratação, mobilidade docente e oportunidades de desenvolvimento professional no próprio *campus*. O desenvolvimento da equipe tem um papel relevante no processo de internacionalização e inclui atividades internacionais e contínuo desenvolvimento profissional que mantenha o conhecimento da equipe atualizado (Rudzki, 2000; Hudzik, 2011; ACE/CIGE, 2018).

- Mobilidade estudantil: envolve o fluxo interno e externo de estudantes, destaca a definição de políticas de equivalência de créditos, financiamento aos estudantes, programas de orientação e reingresso e suporte contínuo para integração de estudantes internacionais. Esta dimensão promove a ampliação do acesso ao conhecimento e experiências dentro de um ambiente educacional multicultural (Rudzki, 2000; Hudzik, 2011; ACE/CIGE, 2018).

- Colaboração e parcerias: proporcionam experiências internacionais para alunos e professores e aprimoram o currículo, além de gerar receita adicional. Esta dimensão envolve parcerias com instituições no exterior, relações colaborativas com a comunidade e envolvimento do escritório internacional com as unidades administrativas e acadêmicas. (Rudzki, 2000; Hudzik, 2011; ACE/CIGE, 2018).

APÊNDICE B – Solicitação de participação na pesquisa (meio eletrônico)

Prezado(a) Senhor(a),

Meu nome é Viviane, sou doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA-USP. Em minha tese, estou investigando a relação entre autonomia das IESs e seu processo de internacionalização por meio de um estudo qualitativo.

Para viabilizar minha pesquisa, tenho a intenção de utilizar uma amostra de IESs que apresentam uma atuação avançada em internacionalização. Desta forma, estou em contato com as 36 IESs brasileiras que foram premiadas em 2018 pelo CAPES PrInt.

Tenho interesse em encaminhar um questionário de cunho qualitativo sobre o tema, para testar e analisar de forma empírica os pressupostos teóricos de minha pesquisa. As informações obtidas por meio deste questionário serão utilizadas unicamente para fins acadêmicos e os dados da pesquisa serão divulgados de forma agregada.

Em função do processo de internacionalização da **NOME DA IES**, gostaria de saber se posso contar com sua experiência no campo para avançar em minha pesquisa.

Estou à disposição para qualquer dúvida e ficaria muito lisonjeada se pudesse contar com sua colaboração.

Atenciosamente,

Prof.ª Ma. Viviane Renata Franco de Oliveira
Doutoranda da FEA-USP
E-mail: vrfoliveira@usp.br

APÊNDICE C – Instrumento de Coleta de Dados

PARTE 1 – AUTONOMIA INSTITUCIONAL E INTERNACIONALIZAÇÃO

Q1 Quais são os agentes ambientais que mais influenciam a autonomia e a internacionalização de uma IES?

Q2 Sob sua perspectiva, quais os fatores mais importantes da autonomia de uma IES?

Q3 Sob sua perspectiva, quais os fatores mais importantes da internacionalização de uma IES?

Q4 Em sua visão, quais os principais aspectos da autonomia institucional que impactam a internacionalização? Que fatores da internacionalização são mais afetados pela autonomia?

Q5 Existem aspectos da internacionalização da IES que impactam a autonomia?

Q6 Qual a diferença entre a relação da autonomia e internacionalização no ambiente das IESs para a mesma relação em outros setores empresariais?

PARTE 2 – PERFIL DO RESPONDENTE

(PR1) Idade_____ .

(PR2) Cargo na IES? **( ) Reitor ( ) Diretor/Gestor/Coordenador/Assessor de operações internacionais ( ) Docente ( ) Pró-Reitor Pós-Graduação ( ) Outro: _____.**

(PR3) Há quantos anos trabalha na IES?_____ .

(PR4) Há quantos anos trabalha na área de internacionalização desta IES?_____ .

(PR5) Há quantos anos trabalha na área de internacionalização? (antes da IES atual)_____.

APÊNDICE D – Protocolo do estudo de caso (IES privada)

Visão geral do estudo de caso

Tema

Autonomia institucional e internacionalização de IESs brasileiras.

Título

Autonomia institucional e internacionalização: estudo de caso de uma Instituição de Ensino Superior privada brasileira.

Pressuposto

O pressuposto básico da pesquisa é que existe uma relação entre a autonomia de uma IES e sua internacionalização.

Objetivos do estudo

O objetivo geral consiste em discutir as inter-relações entre autonomia institucional e internacionalização de uma IES brasileira privada.

Pesquisadores envolvidos

Pesquisadora: Profa. Ma. Viviane Renata Franco de Oliveira

Professor Orientador: Prof. Dr. Gilmar Masiero

Procedimentos adotados no trabalho de campo

Aspectos metodológicos

Trata-se de pesquisa exploratória que optou pela estratégia de estudo de caso instrumental único.

Seleção do caso

A IES selecionada é uma faculdade de natureza privada localizada no Estado de São Paulo. A IES possui grande experiência na internacionalização (desde 2001).

Coleta de dados

Em relação à coleta de dados, os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas com profissionais da IES de alguma maneira envolvidos com a internacionalização, em diversos níveis. Os dados secundários foram coletados e organizados a partir de planos e relatórios de internacionalização, histórico da internacionalização da IES e notícias relacionadas aos temas pesquisados.

Fontes de dados

Primárias: informações provenientes de coordenadores de cursos e projetos educacionais e profissionais da área de internacionalização. Notas de campo foram elaboradas pela pesquisadora durante o processo.

Secundárias: referências bibliográficas, documentos internos e utilização de ferramentas de busca na *internet*.

Instrumentos de coleta de dados

Roteiro de entrevistas elaborado pela pesquisadora.

Profissionais entrevistados

Período de entrevistas: agosto a outubro de 2019.

Local da entrevista: Sede principal da IES selecionada.

Duração das entrevistas: 45 minutos em média para cada entrevistado.

Cargos: coordenadores de curso (graduação), coordenador de projeto educacional e profissionais do departamento de internacionalização (diretor, coordenador pedagógico, coordenador de idiomas).

Questões do estudo de caso

Quais são os agentes ambientais que mais influenciam a autonomia e a internacionalização da IES?
Em sua visão, quais os principais aspectos da autonomia institucional que impactam a internacionalização? Que fatores da internacionalização são mais afetados pela autonomia?
Existem aspectos da internacionalização da IES que impactam a autonomia?

Conceitos para orientar as questões e a análise dos dados

Variáveis	*Dimensões*	*Definições da literatura*	*Fontes*
Autonomia institucional	Autonomia organizacional	Consiste na liberdade que a IES possui de desenhar sua estrutura interna de governança, missão, metas e processo decisório; inclui a responsabilidade discricionária sobre as questões financeiras, gestão de recursos humanos e de outros fatores de produção.	Enders et al. (2013), Turcan e Gulieva (2015), Maassen et al. (2017), Carvalho e Diogo (2018) e Jarernsiripornkul e Pandey (2018)
	Autonomia financeira	Engloba os modelos de financiamento avançados, mecanismos de *accountability*, indicadores de *performance* e garantia de qualidade, critérios de financiamento, preparação e alocação do orçamento, prestação de contas, financiamento governamental e fontes alternativas de renda, além da definição de políticas salariais.	Pandey (2004), Turcan e Gulieva (2015), Chang (2004), Sirat & Kaur (2010) e Ordorika (2003)
	Autonomia de *staff*	Está ligada à liberdade de contratar e nomear pessoas, salários, horas de trabalho, papel dos reitores e/ou da liderança universitária, processo de recrutamento e promoção de seus funcionários.	Chang (2004), Sirat e Kaur (2010), Dobbins et al. (2011), Turcan e Gulieva (2015) e Uslu (2017).
	Autonomia acadêmica	Envolve os processos de admissão, carreira, ofertas de currículos e cursos, definição do perfil acadêmico, liberdade acadêmica e liberdade de expressão; envolve o apoio à criatividade e inovação, indicadores de desempenho, flexibilidade do conteúdo educacional, integração cultural e ética de pesquisa. A liberdade acadêmica, por vezes, é denominada autonomia do corpo docente.	Dee et al. (2000), Pandey (2004), Estermann e Nokkala (2009), Baschung et al. (2011), Turcan e Gulieva (2015) e Jarernsiripornkul e Pandey (2018).
Internacionalização	Compromisso institucional articulado	Planejamento estratégico necessário à sustentabilidade da internacionalização.	Rudzki (2000), Hudzik (2011) e American Council on Education/Center for Internationalization and Global Engagement (2018)
	Liderança e estrutura administrativa	Leva em conta à liderança e a estrutura administrativa e seu comprometimento com a internacionalização.	Rudzki (2000), Hudzik (2011) e American Council on Education/Center for Internationalization and Global Engagement (2018)
	Currículo e resultados de aprendizagem	Envolve os requisitos gerais de educação internacional, cursos internacionalizados nas disciplinas, programas e atividades que abordam questões globais, resultados e tecnologia de aprendizagem.	Rudzki (2000), Hudzik (2011) e American Council on Education/Center for Internationalization and Global Engagement (2018)
	Políticas e práticas docentes	Prevê a influência da internacionalização nas políticas de promoção, contratação, mobilidade docente e oportunidades de desenvolvimento professional.	Rudzki (2000), Hudzik (2011) e American Council on Education/Center for Internationalization and Global Engagement (2018)

	Mobilidade estudantil	Considera o fluxo interno e externo de estudantes.	Rudzki (2000), Hudzik (2011) e American Council on Education/Center for Internationalization and Global Engagement (2018)
	Colaboração e parcerias	Fornecem experiências internacionais para alunos e professores, melhoria de currículo e geração de receita.	Rudzki (2000); Hudzik (2011); American Council on Education/Center for Internationalization and Global Engagement (2018)

Análise de dados

Foi aplicada a técnica de análise de conteúdo de todos os dados coletados (primários e secundários). As informações coletadas foram classificadas segundo as categorias apresentadas no *framework* do estudo. A etapa de análise foi apoiada pelo conhecimento prévio dos conceitos básicos pela pesquisadora, o que a permitiu realizar o processo de codificação.

Guia para o relatório de estudo de caso

O relatório do estudo de caso foi elaborado no formato de uma estrutura analítico-linear (Yin, 2010). Esta estrutura consiste na organização de subtópicos acerca do tema estudado, complementado pela revisão de literatura previamente realizada. A estrutura analítico-linear é adequada quando o público principal da pesquisa é acadêmico e está alinhada a casos exploratórios.