

INTERNACIONALIZAÇÃO NAS UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS CATARINENSES: ENTRE PRESSÕES INSTITUCIONAIS E PRÁTICAS SIMBÓLICAS

INTERNATIONALIZATION IN COMMUNITY UNIVERSITIES OF SANTA CATARINA: BETWEEN INSTITUTIONAL PRESSURES AND SYMBOLIC PRACTICES

Artigo recebido em: 04/12/2025

Artigo aceito em: 05/03/2026

Thiago Henrique Almino Francisco*

*Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), Criciúma, Santa Catarina, Brasil

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4642297917670022>

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6285-7742>

tfrancisco@unesc.net

Mouhamadou Moustapha Seck*

*Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), Criciúma, Santa Catarina, Brasil

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9848400980236676>

Orcid: <https://orcid.org/0009-0005-4919-2730>

moustapha@unesc.net

The authors declare that there is no conflict of interest

Resumo

A internacionalização tem sido considerada uma estratégia relevante para o desenvolvimento institucional das universidades, mas sua implementação em contextos de economias emergentes ainda é marcada por práticas simbólicas e respostas adaptativas às pressões externas. Este artigo, fundamentado na teoria neoinstitucional e ancorado em uma perspectiva interpretativista, investiga como os Escritórios de Relações Internacionais em universidades comunitárias catarinenses operam frente a pressões coercitivas, normativas e miméticas. Por meio de análise narrativa e conteúdo qualitativo, foram identificadas tensões, resistências e ações performáticas que evidenciam a busca por legitimidade institucional, ainda que com limitado impacto pedagógico. Os resultados revelam que a internacionalização, nesses contextos, é mais um elemento de vitrine do que uma prática estruturante, exigindo estratégias mais conectadas à identidade institucional e à cooperação Sul-Sul.

Palavras-chave: Internacionalização. Teoria Neoinstitucional. Universidades Comunitárias.

Abstract

Internationalization has been regarded as a key strategy for the institutional development of universities, but its implementation in emerging economies is still characterized by symbolic practices and adaptive responses to external pressures. This article, grounded in neo-institutional theory and anchored in an interpretivist perspective, investigates how International Relations Offices at community colleges in Santa Catarina operate in the face of coercive, normative, and mimetic pressures. Through narrative and qualitative content analysis, tensions, resistances, and performative actions were identified that highlight the pursuit of institutional legitimacy, albeit with limited pedagogical impact. The results reveal that internationalization, in these contexts, is more of a showcase element than a structuring practice, requiring strategies more closely connected to institutional identity and South-South cooperation.

Keywords: *Internacionalização. Teoria Neoinstitucional. Universidades Comunitárias.*



1 INTRODUÇÃO

Um dos elementos que tem sido indutores de estratégias para o desenvolvimento institucional das Universidades é a internacionalização. Embora ela pareça fazer parte do cotidiano de instituições dessa natureza, especialmente devido ao caráter global do conhecimento científico — independentemente do campo de investigação —, não se apresenta como um aspecto funcional nas estratégias institucionais. As reflexões pautadas nos estudos de Morosini (2011), De Wit (2020) e Stein (2017) consolidam essa percepção e também indicam que a internacionalização parece ser uma ação condicionada a pressões externas, consideradas prioritariamente sob a ótica regulatória ou reputacional, o que limita seu desenvolvimento como um comportamento orgânico, integrado e interdependente da estratégia de desenvolvimento institucional.

Mesmo reconhecida como uma prática estratégica e abrangente, Knight (2004), De Wit (2020) e Hudzik (2015) reforçam que, em territórios de economia emergente, a internacionalização é percebida como um movimento secundário e com pouco diálogo com a missão institucional e a capacidade organizacional das universidades. Nestes espaços, a internacionalização comporta-se como um fenômeno simbólico, relativo e performático, em parte devido à escassez de recursos e à ausência de uma cultura institucional consolidada. As universidades, portanto, seguem à mercê do ambiente, precisando interpretar as necessidades contextuais e priorizar outras ações em detrimento daquelas que poderiam promover uma inserção internacional mais consistente, o que amplia a desconexão entre o discurso e a prática institucional.

Ao analisar características como essas, os estudos de Andreotti (2014), Stein (2017) e Grosfoguel (2007) permitem interpretar a internacionalização como um mecanismo que se acopla aos modelos institucionais muito mais por pressões externas do que por intenções estratégicas endógenas. Isso sugere que o papel cumprido pela internacionalização é mais instrumental e de “vitrine” — ancorado em simbolismos e narrativas de prestígio — do que efetivamente transformador, o que impede que a comunidade institucional usufrua das contribuições pedagógicas, científicas e interculturais que a internacionalização poderia proporcionar. Como resultado, especialmente no contexto brasileiro, as universidades deixam de consolidar mecanismos institucionais robustos, articulados ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e ao

Projeto Político Pedagógico (PPI), restringindo o alcance de uma internacionalização crítica e transformadora.

Sob a ótica desses pressupostos, este artigo concentra-se nas Universidades Comunitárias Catarinenses, instituições historicamente reconhecidas por suas contribuições ao desenvolvimento regional, especialmente em um estado com altos índices de desenvolvimento humano. Quando se trata de internacionalização, essas instituições ainda se encontram em um contexto de aprendizado recente, com pouca experiência compartilhada e com limitações estruturais e políticas para institucionalizar esse processo. Ao considerar os estudos de Dalla Corte, Morosini e Felicetti (2022), emerge uma hipótese exploratória que orienta o desenvolvimento deste estudo: a internacionalização é uma prática simbólica, performática, marcada por resistências internas, aplicada com vistas à legitimação e com reduzido impacto pedagógico.

Por isso, esta pesquisa ancora-se na Teoria Neoinstitucional, especialmente nos pressupostos de DiMaggio e Powell (1983), para compreender como as pressões institucionais coercitivas, miméticas e normativas influenciam os processos de internacionalização em universidades comunitárias e de que forma essas dinâmicas revelam tensões e articulações na transformação institucional dessas organizações no contexto brasileiro.

Por meio de uma investigação amparada na perspectiva interpretativista, o estudo busca empreender um olhar para as narrativas dos atores institucionais que são responsáveis pelos espaços de manifestação das estratégias de internacionalização. No contexto das Universidades Comunitárias Catarinenses, os Escritórios de Relações Internacionais são as arenas políticas e estratégicas que recebem os impactos preliminares das pressões institucionais que atribuem sentidos ao processo de internacionalização. Com os resultados, espera-se ampliar o debate a respeito desse processo e compreendê-lo de tal forma que seja possível fortalecer suas conexões estratégicas com o desenvolvimento institucional das universidades pesquisadas.

Para tanto, o artigo está organizado nas seções que serão apresentadas a seguir. Após a introdução, que destaca os pressupostos que norteiam a pesquisa, são apresentados os conceitos centrais na revisão de literatura. A metodologia está descrita na terceira seção, seguida pela análise dos resultados, na quarta. Por fim, a quinta seção traz as considerações finais, com destaque para os achados e suas implicações teóricas e institucionais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A internacionalização no ensino superior tem sido amplamente debatida sob múltiplas perspectivas teóricas e empíricas, refletindo suas complexas implicações institucionais, políticas e epistemológicas. Esta seção sistematiza os principais referenciais que fundamentam a análise proposta, com destaque para as abordagens críticas da internacionalização, os aportes da Teoria Neoinstitucional e os debates sobre performatividade, identidade institucional e colonialidade do saber. Ao reunir essas contribuições, busca-se construir um arcabouço teórico que permita compreender a internacionalização não apenas como um conjunto de práticas, mas como um fenômeno simbólico, tensionado por pressões externas e dinâmicas internas, especialmente no contexto das Universidades Comunitárias em territórios emergentes.

2.1 Conformidade e mudança institucional: uma leitura neoinstitucional da ação organizacional

O campo dos estudos organizacionais tem ganhado contornos multiparadigmáticos graças à contribuição de um viés interdisciplinar e interprofissional que permite o entrelaçamento de diversas visões de mundo, que orientam os tensionamentos, questionamentos e uma visão crítica das organizações. O trabalho de Morgan e Burrell (1979), que está em torno desta reflexão, já indicava possibilidade da aplicação de metáforas para a compreensão do fenômeno organizacional, indicando que o movimento de adaptação ao contexto desta estrutura simbólica era baseado em diversas possibilidades concretas, atreladas a distintas visões de mundo. Essa lógica é convergente com um conjunto consistente de teorias que permitem o estudo das organizações, onde encontra-se a Teoria Neoinstitucional que é o paradigma adotado neste estudo para sustentar o diálogo reflexivo com o fenômeno que é investigado neste contexto. As organizações são, portanto, produto do seu ambiente e sofrem a influência de sistemas sociais simbólicos que se articulam em torno de sua estrutura e de suas estratégias.

Sob a ótica deste paradigma teórico, importa ressaltar que as organizações devem ser compreendidas como entidades que não operam apenas sob uma lógica tecnicista, pautada na eficiência, pois como definem DiMaggio e Powell (1983) elas são moldadas por seu ambiente institucional e a partir dele buscam legitimidade. Na prática, isso indica

que decisões estratégicas podem ser orientadas por simbolismos, pressões regulatórias e culturais, mesmo que estes aspectos não sejam fatores indutores de melhoria de performance imediata. Para Meyer e Rowan (1977) e Suchman (1995), as organizações são, portanto, produtos do seu meio, e se adaptam por meio do domínio de fatores ambientais, que são considerados como ativos pelo ambiente.

Como resultado disso, estas entidades sofrem a influência de pressões institucionais que geram a necessidade de adaptação, já que atores estratégicos para o seu desempenho são vetores que orientam a práxis organizacional. DiMaggio e Powell (1983) contribuem para fundamentar este processo de adaptação, nominando-o de isomorfismo, e que tem seus desdobramentos traduzidos a partir dos atores institucionais. Os autores reconhecem o isomorfismo institucional, mimético e normativo que, respectivamente, indicam a condição de adaptação organizacional por meio de pressões legais e políticas, pela imitação de organizações que são legitimadas pela sociedade e pelas pressões de comunidades profissionais. No plano aplicado, isso significa que o ambiente é indutor de movimentos organizacionais que inclinam estas entidades para posturas que são socialmente reconhecidas como viáveis, perenes e estratégicas.

Em aderência a essas reflexões, produções recentes, tanto do ponto de vista nacional (Brasil et al., 2020; Delmasso et al., 2016), quanto internacional (Battilana & Dorado, 2010; Skelcher & Smith, 2015), confirmam estes pressupostos e problematizam críticas que orbitam em torno dessa abordagem de estudo do campo organizacional. Diversos autores de produções mais recentes, tais como Greenwood e Hinings (1996), Dorado (2005) e Battilana e Dorado (2010), validam as suposições de que mudanças radicais ocorrem dentro do contexto institucional, sobretudo quando existem deslocamentos nos aspectos estruturais e simbólicos que sustentam as instituições. Conseqüentemente, há respaldo para sustentar os argumentos de teóricos deste campo, como Greenwood e Hinings (1996), que discutem as tensões em torno da abordagem neoinstitucional, entre eles o de que existem cada vez mais organizações que se classificam como híbridas, já que dialogam de forma sistemática com o seu ambiente para que possam encontrar maneiras adequadas de sustentar seu posicionamento.

Essa lógica é tematizada por Battilana (2006), Lawrence e Suddaby (2008) e Seidl e Hinings (2017), na medida em que o movimento institucional promovia uma nova condição aos atores organizacionais, já que eles não eram mais estruturas passivas no seu contexto, mas sim agentes ativos e intervenientes na (re)configuração das instituições.

Alguns estudos mais contemporâneos sobre o tema, tais como os de Zilber (2006), Smets et al. (2012) e Lawrence, Suddaby e Leca (2009), confirmam essas suposições e destacam que as organizações se constituíram como indutoras de mudanças incrementais e, até mesmo, disruptivas nos valores institucionais, o que as tornou aptas para explorar novas capacidades, criar identidades e ampliar seus horizontes de atuação. Com base nesse panorama, é possível atribuir às organizações uma condição discutida nos estudos de Tushman e O'Reilly (1996), Jarzabkowski (2004) e Raisch e Birkinshaw (2008), denominada de ambidestria, que é um comportamento que induz respostas estratégicas a pressões institucionais sofridas pelas organizações.

Diante do exposto, e com base nas inferências de Oliver (1991), Goodstein (1994) e Delmasso et al. (2016), e na perspectiva mais recente os estudos de Battilana e Lee (2014), a abordagem neoinstitucional como teoria que permite a compreensão da organização como mecanismo de influência das instituições, contribui para que seja possível delimitar os elementos que norteiam as transformações das organizações. Elas são orientadas por pressões institucionais que induzem a adaptação destas entidades ao ambiente, promovendo comportamentos isomórficos de acordo com os critérios de legitimidade social esperados, sejam eles coercitivos, normativos ou miméticos. Por isso, é fundamental conhecer e considerar os atores estratégicos, preceitos e influências que interferem nos movimentos institucionais e organizacionais, para que seja possível deliberar por estratégias alinhadas à legitimidade e identidade organizacional

2.2 Internacionalização em perspectiva decolonial: desafios e tensionamentos no ensino superior do sul global

A pauta da internacionalização no ensino superior recupera seu protagonismo na medida em que o fenômeno da globalização atinge a estrutura de governança das universidades em um momento de entrelaçamentos epistemológicos relacionados aos fenômenos sociais, tecnológicos e econômicos. Como resultado disso, a produção de conhecimento e a inserção internacional surgem como ativos, sobretudo quando estes aspectos contam com o envolvimento de pesquisadores estrangeiros e se voltam para fenômenos de interesse global, indicando a necessidade do desenvolvimento de competências institucionais que possam fazer das Universidades agentes proativas na perspectiva das relações internacionais. Contudo, embora isso pareça positivo, a visão

utilitarista da internacionalização apresenta um conjunto de desafios que requerem reflexões dos tomadores de decisão e dos estrategistas do segmento.

Um dos pontos está na condição epistêmica do processo. A internacionalização no ensino superior, como pauta emergente nas relações com a estratégia no ensino superior, tem sido frequentemente discutida para além dos fenômenos coloniais. O trabalho de Moraes (2013) articula-se com a visão de Knight (2015) e Hans de Wit (2020) na medida em que critica a internacionalização como um mecanismo constituído sob uma lógica colonial, imposta por acadêmicos do norte global como elemento de manipulação e interferência dos modelos institucionais do sul global. Dessa forma, as conclusões dos autores integram-se com a visão de Quijano (2000), que critica a colonialidade do saber e destaca que a internacionalização deve ser concebida com autonomia, respeitando os limites da identidade institucional e de suas contribuições sociais.

Essa perspectiva integra-se com a percepção estabelecida por Sousa Santos (2010), que à época já propunha uma internacionalização baseada na “epistemologia do sul”, defendida como prática articulada com a valorização da identidade de comunidades historicamente marginalizadas, criando um diálogo intercultural contra-hegemônico com o objetivo de constituir outras formas e possibilidades de conceber o processo de diálogo internacional. Como ilustração, e considerando o estudo de Grosfoguel (2007), a internacionalização serviria não apenas a um conjunto de ações simbólicas, aplicadas à construção de um modelo institucional de governança inclinado a fundamentos neoliberais, mas também a uma forma de estabelecer um modelo que permite a construção de um ensino superior inclusivo, dialógico e plural. Rejeitando as lógicas coloniais, a atuação internacional passa a ser percebida como um movimento coletivo, pedagógico e estruturado na identidade e na institucionalidade das nações, respeitando seus limites e características próprias.

Essa postura abre espaços para um aprofundamento das estruturas de conhecimento no contexto das instituições. A internacionalização, com base nas considerações de Quijano (2000) e Mignolo (2007), é fator que permite a desconstrução de paradigmas científicos ocidentais e colabora, quando considerada um movimento coletivo, com a valorização das manifestações científicas percebidas nos saberes locais. Essa leitura, estruturada também pelos estudos de Castro (2021), é um contraponto ao viés utilitarista da internacionalização e, portanto, um atributo relevante ao processo de mudança epistêmica do processo. Essa leitura, embora relevante, não esgota a

necessidade de mitigar a reflexão do processo como uma imposição institucional, sustentada por ideologismos que não consideram as identidades institucionais, por isso discutir esse processo deve perpassar a visão operacional e funcional, compreendendo-a como um pilar estruturante de uma Universidade autônoma e propositiva.

Há uma tentativa de discutir estes pontos nas considerações de Andreotti (2009) e Stein (2018), quando as autoras evidenciam o conceito de internacionalização crítica, traduzida em um fenômeno que busca compreender as aplicações práticas da internacionalização tradicional, seus desafios e suas lacunas, especialmente tendo como pano de fundo as necessidades do sul global. Sob a ótica de uma epistemologia do Sul, as autoras induzem uma reflexão que indica a necessidade de romper com o paradigma tradicional da internacionalização, mitigando a prática de exportar modelos educacionais e ontologias que não colaboram com a reciprocidade ou com o respeito das especificidades locais. Isso encontra relação com as considerações de Morosini (2011), que já discutia a cooperação Sul-Sul como forma de alternativa aos modelos tradicionais de internacionalização e que parece ser mais inclinada à construção de exercícios de cooperação mais equitativos e contextualizados.

Decorre disso, portanto, a necessidade de estabelecer estratégias que sejam eficientes na promoção de uma internacionalização democrática e que valorize a identidade institucional e cultural das instituições. Dalla Corte, Morosini e Felicetti (2022) consideram a “internacionalização em casa” como bom ponto de partida, em que as instituições mantêm seu vínculo territorial, mas promovem a interculturalidade de forma contextualizada e adequada aos seus recursos. Além de ser uma estratégia que se opõe ao discurso hegemônico, é também uma forma de inserir as instituições em um cenário globalizado que, de acordo com Castro (2021), permita aos seus tomadores de decisão a interação intercultural e que os leve, portanto, à construção de políticas estratégicas que contribuam com o processo de internacionalização como um eixo estratégico de seu desenvolvimento institucional, valorizando a identidade e as expectativas do ambiente

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na pesquisa científica, a construção do conhecimento depende de fundamentos que atrelam os resultados de uma investigação aos interesses e percepções de uma

determinada comunidade científica. Por isso, é elementar ilustrá-los para que o estudo possa ser reconhecido por uma comunidade científica. Com base nas considerações propostas por *Creswell* (2010) e *Flick* (2009), isso também auxilia o processo de replicação das operações metodológicas aplicadas, ampliando as condições de validação e legitimidade de um estudo. Dessa maneira, esta seção apresenta estes fundamentos e as taxonomias que sustentam esta investigação.

Apoiado nas orientações de *Guba e Lincoln* (1994), este artigo estrutura-se sob o paradigma interpretativista, observando uma ontologia relativista e ancorando-se em uma epistemologia subjetivista, em que o conhecimento é, portanto, um elemento construído por meio das experiências simbólicas do indivíduo. Ele depende do ambiente e se constitui por meio de instrumentos que são capazes de extrair percepções subjetivas dos sujeitos. Ao considerar as definições de *Denzin e Lincoln* (2017), esta abordagem permite reconhecer as formas pelas quais as instituições, por meio de seus respectivos escritórios de relações internacionais, atuam em campos de disputas simbólicas e se adaptam ao ambiente institucional. Neste artigo, os autores consideram a realidade como algo simbólico, subjetivo, influenciada pelos indivíduos.

Em termos de classificação, esta pesquisa é qualitativa, já que explora dinâmicas institucionais que podem revelar simbolismos institucionais por meio de experiências individuais, e que podem orientar o processo de internacionalização nas Universidades Comunitárias Catarinenses. O estudo busca compreender as tensões que envolvem este processo a partir da visão daqueles que operam as estratégias institucionais de internacionalização, e com isso também analisar as maneiras pelas quais estas instituições se adaptam aos requerimentos de um processo cada vez mais atrelado às políticas institucionais de garantia de qualidade. O estudo também se classifica como descritivo, explicativo e com elementos exploratórios, pois os resultados apresentam evidências simbólicas e explicam processos adaptativos nas IES, e a condição exploratória existe pois os resultados podem preencher uma lacuna indicada nos estudos de *Minayo* (2014), que reforça a escassez de estudos que investigam aspectos subjetivos que influenciam a internacionalização no ensino superior.

Do ponto de vista da abordagem, opta-se pela investigação narrativa, pois considera trajetórias organizacionais e nuances relacionadas às respostas institucionais que emergem de pressões externas promovidas pelo paradigma da internacionalização. Busca-se, a partir das orientações de *Stake* (2011), a reunião de experiências subjetivas

das instituições ilustradas no Quadro 01, que são reproduzidas por meio das colaborações dos agentes responsáveis pelas estratégias de internacionalização. Pelas orientações de *Czarniawska* (2004) e *Riessman* (2008), essa abordagem contribui para ampliar o conhecimento produzido a respeito de um contexto singular, de natureza específica, delimitado por Universidades Comunitárias de natureza pública mas de direito privado. De um total de 14 IES que possuem essa natureza no estado de Santa Catarina, cinco delas retornaram à pesquisa e estão elencadas no Quadro 1, nominadas por ordem de recebimento dos formulários.

Quadro 1: Registro dos participantes da pesquisa

UCES participantes da pesquisa			
Categoria Administrativa	Organização Acadêmica	Participante da Pesquisa	Denominação da IES
De natureza pública e de direito privado	Universidade	Coordenador do ERI	UC1
De natureza pública e de direito privado	Universidade	Coordenador do ERI	UC2
De natureza pública e de direito privado	Universidade	Coordenador do ERI	UC3
De natureza pública e de direito privado	Universidade	Coordenador do ERI	UC4
De natureza pública e de direito privado	Universidade	Coordenador do ERI	UC5

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Amparado nas contribuições de *Patton* (2002), o estudo apoia-se na amostragem por conveniência para permitir a reunião de experiências institucionais que sejam homogêneas, acessíveis e articuladas às realidades institucionais investigadas. Os participantes da investigação foram os Coordenadores dos Escritórios de Relações Internacionais, pois são agentes envolvidos com a gestão estratégica da internacionalização, proporcionando uma visão dos desafios que estas instituições enfrentam.

Para que isso seja possível, os dados foram coletados por meio de um formulário estruturado com questões abertas, baseadas nos pilares da Teoria Neoinstitucional, e analisados sob a ótica dos procedimentos de análise de conteúdo que estão atrelados à perspectiva de *Bardin* (1979). A escolha deste procedimento se justifica na medida em que é possível captar múltiplas experiências institucionais de forma síncrona e comparável, respeitando a lógica de uma investigação exploratória com base narrativa. Os resultados destas operações colaboraram com a estruturação de categorias temáticas,

que emergiram dos dados, posteriormente apresentadas aos participantes por meio do *member-checking* (Creswell, 2010), onde cada um pôde validar os resultados obtidos nos procedimentos de investigação. Isso aconteceu por meio de um encontro mediado por tecnologia, onde foi possível apresentar as categorias e as proposições que foram validadas por todos em apenas um encontro.

No que se refere às limitações, alguns pontos devem ser destacados. A amostragem por conveniência é um fator que pode restringir a generalização dos achados e a coleta de dados, por meio do formulário, pode limitar a possibilidade de um aprofundamento das narrativas. Cumpre também destacar que, mesmo com a utilização do *member-checking*, possíveis vieses podem existir especialmente pela pouca quantidade de retornos em relação ao número total de participantes. Ademais, o foco exclusivo nos coordenadores dos escritórios de relações internacionais pode não captar visões e percepções relevantes dos demais envolvidos com o processo de internacionalização.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A partir dos resultados obtidos pelas consultas realizadas aos pesquisados, e com o auxílio da análise de conteúdo como procedimento, o Quadro 02 a seguir apresenta um conjunto de evidências que emergiram dos códigos e contribuíram com o elenco de categorias da pesquisa. As informações evidenciam que a internacionalização é um fenômeno integrado com a regulação e com a governança institucional e as adaptações requeridas às IES pesquisadas não ocorrem isoladamente, mas sim de forma sobreposta, interdependente e contextual.

A análise da matriz de coocorrência permitiu identificar os padrões de associação entre as categorias emergentes, evidenciando conexões estruturantes na experiência dos Escritórios de Relações Internacionais (ERIs). A presença das categorias “Pressões Institucionais” e “Tensões e Estratégias” em todas as cinco entrevistas (valores 5 nas diagonais) demonstra que os participantes reconhecem o ambiente regulatório como fonte permanente de exigências que geram desconfortos e reações institucionais. A forte coocorrência entre essas duas dimensões reforça que os coordenadores vivenciam a internacionalização como um processo condicionado por demandas externas — oriundas de programas governamentais, rankings, fóruns de pares — que, por sua vez,

desencadeiam reorganizações, resistências ou respostas criativas. A menor frequência de coocorrência entre “Concepções” e “Governança” (valor 3) sugere uma possível assimetria entre a forma como os sujeitos compreendem a internacionalização e os processos decisórios institucionais, apontando para uma lacuna entre sentido atribuído e ação estratégica. Os dados da matriz, portanto, não apenas ilustram a presença temática das categorias, mas evidenciam suas articulações simbólicas e operacionais, sustentando o modelo teórico proposto.

Quadro 2: Matriz de Co ocorrência

Matriz de Co ocorrência				
	A. Concepções (A)	B. Pressões (B)	C. Governança (C)	D. Tensões/Respostas (D)
A. Concepções	4	4	3	4
B. Pressões	4	5	4	5
C. Governança	3	4	4	4
D. Tensões	4	5	4	5

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Os resultados estão aderentes com a visão de Stein (2018), na medida em que reforçam o argumento de que a internacionalização é vivenciada nas IES de forma constante e tensionada pela regulação. Isso foi constatado em todas os formulários enviados, a indicam que a internacionalização é um mecanismo influenciado por pressões externas que resultam em mecanismos de governança institucional ou de mediação. Há, portanto, uma coocorrência elevada entre pressões institucionais e governança, o que faz da internacionalização um fator que constitui espaços de tradução, acomodação ou resistências no contexto de atividade das Instituições, indicando que a internacionalização é um espaço de resistências, atravessamentos e, muitas vezes, de co-construções de políticas institucionais.

A matriz também revela que as quatro categorias emergentes aparecem de forma integrada nas entrevistas. As co-ocorrências elevadas; entre valores 4 e 5; indicam as conexões temáticas percebidas pelos participantes, sinalizando que todos percebem a articulação das categorias. As pressões institucionais e as tensões, indicam que os pesquisados percebem estes aspectos como vetores que induzem adaptações, conflitos e tensões. A regulação, em analogia ao que indicam os estudos de **Delmaso et al. (2016)**, é percebida como um tensionamento contínuo e não como uma diretriz técnica. E isso gera desconfortos institucionais o que é confirmado pela contribuição da UC4 quando o

participante indica que “a gente tem muita dificuldade para se adaptar, pois isso demanda um conhecimento que a gente não tem com clareza e o entendimento de normas que nem mesmo o MEC sabe explicar. É uma situação difícil e que as vezes nos coloca em desconforto com a gestão institucional”.

Outro destaque emergente dos dados é a relação entre governança e as concepções de internacionalização que, embora menos frequente, sinaliza que as instituições podem nem sempre incorporar as visões subjetivas sobre o real sentido da prática, o que interfere no processo de formulação de estratégias institucionais. Os dados revelam, portanto, que a internacionalização alcança o que é proposto por De Wit (2020), quando se apresenta como um fenômeno multifacetado, especialmente em Instituições comunitárias que possuem sua identidade atrelada aos desafios da comunidade. Ainda nessa perspectiva, os resultados subjetivos atribuídos a internacionalização parecem estar ligados a uma influência normativa, tensionadora, mas nem sempre articulados a decisões estratégicas objetivas, o que pode aparentar desalinhamentos entre sentidos e mecanismos institucionais de respostas. E isso é um fenômeno relatado por um dos entrevistados:

A internacionalização parece ser um processo difícil, especialmente pela ausência de indicadores objetivos e ela parece ser como a extensão. Tudo é internacionalização, ou tudo pode ser, a depender da visão e da expectativa, ou mesmo do que um documento formal da Universidade indique. Como pensar estrategicamente assim?(UC5)

Os resultados também revelam que a internacionalização é um fenômeno indutor de parcerias, desafios, compromissos e pressões em torno da missão institucional. A figura 01 ilustra a centralidade de termos que reforçam o significado da internacionalização para os pesquisados, reforçando o entrelaçamento desta prática com a comunidade. Isso indica um possível impacto na missão institucional e apresenta uma lente para a visão de desafios emergentes que podem impactar o desenvolvimento institucional de uma Universidade. Ao perceber a centralidade de termos como “desafios”, “parcerias” e “respostas”, os resultados indicam que a internacionalização se alinha ao que Oliver (1991) denominou de *institucional work*, refletindo imaginários simbólicos que dão pistas dos caminhos adotados pelas instituições para suas adaptações. O destaque do representante da UC3 reforça isso na medida em que ele destaca que “a cada reunião sobre o tema há uma surpresa para a estratégia institucional”, reforçando o

movimento da prática, sua dinâmica e seus atos simbólicos que influenciam os movimentos institucionais.

A figura 1 é apresentada a seguir, em que destaca o contexto dos resultados da investigação:

Figura 1: Contexto dos resultados



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Isto posto, os resultados parecem indicar que a internacionalização atua como uma espécie de eixo articulador – mas ainda pouco articulado – nestas instituições, influenciando sua identidade comunitária e interferindo nos movimentos das missões institucionais. Em alinhamento ao que expõem Knight (2015) e De Wit (2020), ao identificar a articulação entre as categorias emergentes do estudo; pressões – governança – tensões – concepções – missão; evidenciam que a internacionalização é um fenômeno complexo, negociado e que impacta nos arranjos institucionais devido a demandas que são de ordem global. Articulada com a visão de Miranda e Stallivieri (2017), a internacionalização gera um processo de acoplamento, já que acomoda ações que integram a gestão das pressões externas, a participação coletiva nas decisões institucionais e a regulação.

Em síntese, os dados revelam que a internacionalização nas Instituições pesquisadas não pode ser percebidas como um conjunto de ações isoladas, mas sim como

processos inseridos em um ecossistema simbólico, normativo e estratégico, que modera decisões e relações. O processo é influenciado por resistências, e apoia-se em uma necessidade de conformidade legal e agência, também aplicado a respostas externas. Ela parece não ser um fim em si mesma, mas um processo socialmente construído, tensionado e reinterpretado conforme as possibilidades e o contexto institucional.

4.1 Narrativas institucionais e categorias interpretativas

Os resultados da pesquisa revelam compreensões diversas e difusas dos entrevistados, o que faz da internacionalização um aspecto multifacetado, mas que também se integra com elementos simbólicos, estratégicos e, sobretudo, identitários. Isso pode ser um resultado daquilo que é discutido no contexto da gestão universitária, já que a internacionalização é um aspecto recente que integra o escopo da governança das instituições de ensino superior. Os instrumentos de avaliação passam a considerar isso com mais contundência apenas em 2017, mas ainda de forma bastante incipiente e sem referenciais mais contundentes que orientam a construção de evidências comprobatórias deste fenômeno.

Outro ponto identificado é que a internacionalização se apresenta como uma novidade, e que influencia a cultura institucional. O representante da UC2 destaca que “para nós, internacionalizar não é só mandar o aluno para fora, é pensar globalmente com os pés na comunidade”, e isso indica que esse fenômeno é capaz de induzir ações de posicionamento, de integração e ordenamentos burocráticos que “requerem novas competências institucionais” (UC3). Ela deve agregar valor à missão institucional e não promover o desvio dela”(UC5). Para confirmar isso, o quadro 03, a seguir, apresentam as narrativas que confirmam os códigos que sustentam a internacionalização sob a ótica de vários paradigmas:

Quadro 3 - Códigos emergentes: As concepções de internacionalização para os entrevistados

Código	Narrativa
Internacionalização como compromisso institucional com a comunidade	A internacionalização é percebida pelos pesquisados como um fenômeno plural, polissêmico e articulado com as funções institucionais. Em especial em Universidades que possuem uma identidade atrelada ao contexto social, como o das Comunitárias, a internacionalização emerge como um aspecto que tem seu significado ancorado nas expectativas da comunidade. “Para nós, a internacionalização é um movimento que precisa dialogar com as necessidades da comunidade. Não basta apenas pensar em

	<p>mobilidade, mas sim nos desdobramentos que o fenômeno global proporciona em nossa comunidade”. Internacionalizar é, antes de tudo, um aspecto identitário, quase que exclusivo, e que precisa dialogar com a identidade institucional. “Internacionalização não é moda, mas acima de tudo uma responsabilidade que assumimos com o nosso ecossistema (UC4)”</p>
<p>Relação como inovação curricular e interdisciplinaridade</p>	<p>Os dados revelam que a Internacionalização não está apenas atrelada a um movimento burocrático de gestão, mas também promove impacto e entrelaçamentos pedagógicos, pois os desdobramentos, por mais simples que sejam, trazem novas perspectivas ao currículo e a formação do estudante. “Mesmo as ações mais simples de <i>at home</i> promovem, inclusive, novas ideias para a formação pedagógica. Foi muito surpreendente, pois isso nos gerou oportunidades de formação que alcançaram todas as áreas do conhecimento (UC1). Atrelado a isso, o processo também contribuiu para o fomento de disciplinas e competências institucionais que tem o potencial de gerar conexões transversais entre os currículos. “Foi a primeira iniciativa que tivemos e que nos permitiu elaborar uma disciplina institucional para fomentar a cultura de internacionalização. Isso foi um fator que tem nos gerado percepções bastante interessantes, inclusive de segmentos externos e regulatórios” (UC3)</p>
<p>Aspecto simbólico e operacional</p>	<p>Os pesquisados oferecem contribuições que indicam a internacionalização como um aspecto simbólico que “institui novos parâmetros de qualidade e uma forma diferente de dialogar com a sociedade. A comunidade nos percebe com uma responsabilidade maior e a partir de agora não da pra abrir mão deste indutor”(UC3). Além disso, ela é também percebida de forma operacional, que indica a necessidade do surgimento de novos processos, pois a internacionalização requer estratégia e a estratégia requer articulação com a missão institucional. “A partir de então, há formações constantes e, inclusive, um envolvimento bastante intenso das áreas de conhecimento para a construção da política institucional, para o desenho das operações e, inclusive, para a avaliação”(UC2).</p>
<p>Sentido transformador do engajamento internacional</p>	<p>Os dados revelam que a internacionalização é um aspecto que trouxe novos ares para a Universidade. “Isso gerou uma energia diferente, o que parece ter motivado os professores e estudantes. Em uma das formações a respeito do tema, tivemos o maior número de professores participantes e em um dos últimos editais, um número de alunos bastante considerável”(UC5). A Internacionalização, portanto, parece ter proporcionado um impacto muito mais do que simbólico, mas transformador, intencional e engajador. “Os docentes responderam rápido as demandas relacionadas com isso, e há um caminho diferente a ser trilhado. Estamos acompanhando por meio da avaliação e os resultados tem sido animadores”(UC1).</p>

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Os códigos, ilustrados no quadro, além de reforçarem a condição estratégica da internacionalização, parecem também estar relacionados ao que estabelece Hudzik (2011)

que tratam, respectivamente, da internacionalização abrangente e da internacionalização crítica, percebida como um ato institucional que questiona pressupostos hegemônicos, de abordagem situada e que dialoga com ações que estão para além da mera mobilidade acadêmica. Além disso, os dados provenientes da contribuição dos pesquisados, destacam que a internacionalização dialoga com entendimento de **Knight (2015) e De Wit (2020)**, que incorporam a internacionalização um caráter de cooperativo, inclusivo, dialógico e interdependente. Contudo, isso é passível de pressões institucionais.

A Teoria neoinstitucional determina que as pressões do ambiente são elementos de interferência na dinâmica das instituições. De acordo com DiMaggio e Powell (1983), essas pressões são indutoras de adaptações que, no contexto das instituições pesquisadas, são normativas e miméticas. O relato dos pesquisados confirma isso, indicando que os processos de internacionalização nas instituições são atravessados por pressões externas, originárias dos agentes reguladores, dos programas do governo e das estruturas simbólicas que permeiam o campo da educação superior. As contribuições de UC1 e de UC4 demonstram, respectivamente, que “mesmo que um programa como CAPES/PRINT não se aplique 100% a nossa realidade, nos devemos seguir o plano” e “a pressão por estar nos rankings, embora nos tenda nos afastar da nossa identidade, precisa ser absorvida pela estratégia institucional”.

As contribuições, além de demonstrar evidências de pressões que operam de forma direta na estratégia institucional e que possuem diferentes naturezas, afetam as decisões institucionais e influenciam as ações de internacionalização. Elas, muitas vezes, também são percebidas como indutores de um certo afastamento da identidade institucional, o que gera tensionamentos internos e também a necessidade do desenvolvimento e estratégias adaptativas. “A gente precisa estar constantemente obedecendo a dos senhores. A regulação nos pedem, os rankings nos pedem, é importante, mas a gente não pode abrir mão de atender a comunidade”. A contribuição de UC3 demonstra que há movimentos coercitivos recorrentes e que as exigências, descoladas da realidade das instituições, promovem um movimento de adaptação forçado.

O Quadro 4, a seguir, apresenta os códigos emergentes que ratificam estes pontos:

Quadro 4 - Códigos emergentes: as pressões institucionais

Código	Narrativa
Pressões de órgãos reguladores	A pressão dos órgãos reguladores é representada pelas contribuições de UC3 e UC4, que indicam as demandas do MEC, da CAPESC, do SINAES e outros programas institucionais que prometem induzir uma

	<p>qualidade simbólica, muito mais inclinada a uma visão quase que mnemônica, pois atinge mais ao imaginário da comunidade do que a resultados concretos. “É assumir essa postura ou ficar pra trás, mesmo que não tenhamos 10% dos docentes que dominem uma língua estrangeira, precisamos disso” (UC3). Ou seja, a internacionalização é um ato adotado muito mais para atender a uma demanda regulatória e fomentar uma imagem positiva para a sociedade. “Se não atendermos, perdemos espaço para quem está fazendo”(UC4)</p>
Pressões de rankings e indicadores	<p>Outro ponto que emerge dos dados é a pressão pela imagem da posição nos rankings e ao atendimento dos indicadores. Mesmo que sem um valor de direito, esse tipo de fenômeno interfere na percepção da instituição, de sua imagem e reputação. “tivemos que responder muitas questões da comunidade por não aparecer com destaque no RUF, mesmo sem qualquer demanda relacionada a internacionalização”. Ou seja, essa pressão é um ato que direciona as instituições, que influencia, mesmo que não exista um impacto direto imediato em suas atividades. É, portanto, um aspecto que pode afastar a instituição de sua identidade, mas que precisa ser observado pois gera tensões em torno da percepção da sociedade sobre a imagem da IES. “Se não atender, o MEC certamente vai diminuir a nossa nota em algum item. Veja o questionário do ENADE, por exemplo. O aluno precisa responder se temos isso”(UC2).</p>
Referência a universidades-modelo	<p>Os dados também reforçam o fato de que existe uma pressão que surge por meio de outros modelos institucionais. Há influências simbólicas que interferem na imagem da instituição e exigem dela um posicionamento que seja minimamente vinculado ao que se espera de uma Universidade, pois “as principais Universidades fazem isso e não da pra gente ficar pra trás” (UC1). É interessante notar que, mesmo sem qualquer relação objetiva com a estratégia institucional, adotar práticas de internacionalização parece ser uma forma de acalantar a sociedade, para demonstrar a ela que “estamos no mesmo caminho das grandes universidades do mundo, mas sem saber se isso faz sentido para nossa comunidade. Mas é necessário (UC4).</p>
Exigências de redes e fóruns profissionais	<p>Outro elemento revelado pelos dados está na potencia das exigências de fóruns externos, o que indica que a internacionalização parece ser um “passe” para acessar ambientes que se apresentam como exclusivos. “Quando estivemos na FAUBAI, fomos questionados se fazíamos parte de alguma rede. Não fazíamos e isso nos gerou um certo constrangimento, pois temos quase 50 anos e não temos nada formalizado nesse sentido” (UC2). Isso mostra que a internacionalização, neste caso, precisa compor a estrutura institucional para que ocorra uma certa legitimidade, um simbolismo que pode “agregar algum valor” à imagem institucional. “Se não tiver, fica difícil ter algum respeito nos fóruns que discutem o tema”(UC5). Adotar essas práticas, mesmo que apenas na narrativa, parece ser uma ação que atende as exigências das redes externas.</p>
Desalinhamento entre políticas e identidade institucional	<p>Além dos aspectos já destacados, os dados revelam que a internacionalização é um mecanismo que não parece atender aos ensejos diretos da comunidade. Mas adota-la é um fator estratégico, de legitimidade e acesso, especialmente no âmbito de fóruns que manifestam o interesse pelo tema. “A comunidade não se interessa muito. Os alunos não tem muito tempo para isso, não temos pesquisa, mas precisamos” (UC2). Entretanto, isso demonstra uma responsabilidade “subjéctiva” das Instituições, pois elas necessitam “convencer os estudantes e a comunidade de algo que eles ainda não sabem que precisam, mas talvez, no curto prazo, não precisem mesmo”. (UC1).</p>

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A participação dos pesquisados demonstra uma série de assimetrias, já que a aplicação de políticas indutoras do processo de internacionalização parece estar descontextualizada da realidade, o que introduz uma série de dificuldades operacionais nas instituições e causa sobrecarga administrativa. A regulação, portanto, é um instrumento de descompasso entre a visibilidade e a missão institucional, pois redireciona o foco para um horizonte que parece fazer parte apenas do interesse institucional, com pouco diálogo com a comunidade. Isso reforça o que Meyer e Rowan (1977), DiMaggio e Powell (1983) e Oliver (1991) destacam na medida em que reforça a percepção de que as pressões externas movimentam as estratégias institucionais e ocasionam adaptações que podem não atender a identidade das organizações, mas sim interesses simbólicos.

Isso faz da internacionalização um aspecto “de vitrine”, que muitas vezes apenas cumpre um papel alegórico na estratégia institucional, entrando em conflito com a missão e com as finalidades das Universidades pesquisadas. E isso parecer desconstruir o que Hudzik (2011) destaca, pois impede que a internacionalização seja, de fato, abrangente e compreensiva pois não interage com todos os extratos institucionais, nem mesmo com as expectativas e objetivos declarados nos Planos de Desenvolvimento Institucional. Por meio das pressões, portanto, percebe-se que a internacionalização é deslocada da estratégia institucional e limitada em sua capacidade de promover transformações substantivas e, portanto, impacta nas diretrizes institucionais de governança.

Sobre este ponto, as narrativas dos pesquisados revelam que os pesquisados operam em arranjos institucionais ambíguos e conflituosos, na perspectiva do poder decisório, pois existem evidências de ausência de mecanismos consolidados que norteiam decisões colegiadas e práticas articuladas em torno dos movimentos relacionados com a internacionalização. De Wit (2020) e Knight, (2004) indicam que a internacionalização, como estratégia institucional consolidada, requer fluxos de governança legítimos e que permitam sustentar os processos institucionais. Os dados que emergem da participação dos pesquisados, confirma estes pressupostos e indicam que os Escritórios de Relações Internacionais das Universidades pesquisadas ocupam posições diferentes nos fluxos de governança e isso interfere na capacidade e no alcance das operações.

O Quadro 5, a seguir, apresenta os códigos emergentes que ratificam estes pontos:

Quadro 5 - Códigos emergentes: as pressões institucionais

Código	Narrativa
Fragilidade de espaços colegiados	Um detalhe importante e que contraria as narrativas de autores como De Wit (2020) e Knight, (2004). Para todos eles, a internacionalização requer um espaço concreto, integrado com o desenvolvimento institucional e com a estratégia. É um item que deve constar no PDI e, portanto, é, e deve ser, uma política institucional. Contudo, a contribuição dos pesquisados apresentam percepções distintas. “Não ocupamos um espaço estratégico no desenvolvimento institucional ainda. A internacionalização é vista como um ‘vaso no canto da sala’, que serve apenas apenas para as visitas de avaliação. Mas isso está mudando”(UC4). E, além disso, há outras evidências que podem ser confirmadas pela contribuição de UC1 e UC5, quando estes evidenciam que não existe a institucionalização de processos decisórios sobre a internacionalização. Ambos indicam que isso é uma decisão institucional que, em muitas vezes, perpassam as operações do Escritório de Relações Internacionais da Universidade. “Quando há a oportunidade de alguma rede, de alguma parceria, isso não passa por um fluxo decisório estruturado.”UC2).
Dependência da alta gestão	Os dados revelam outro ponto curioso. Além de complementarem as informações anteriores, reforçam a dependência de decisões que, muitas vezes, ocorrem de forma unilateral, pois necessitam da validação, endosso ou, até mesmo, do interesse do <i>staff</i> institucional. “É, muitas vezes se não há impacto imediato as decisões são contestadas. Redes não se formam ou parcerias não se concretizam e isso já nos aconteceu”(UC2). Isso mostra que a internacionalização nos casos pesquisados ainda não possui a robustez estratégica necessária para contribuir com o desenvolvimento institucional. É, portanto, um elemento que parece não ter fluxo próprio e depende de interesses que podem não ser coletivos. “Se é importante para a reitoria, vai acontecer”(UC1).
Mediação informal com setores acadêmicos	Aqui, os dados parecem indicar que a internacionalização é um argumento que ganha notoriedade e força na medida em que é articulada com temas relevantes para a governança institucional. A avaliação institucional e a regulação parecem ser “motes” que tornam o tema mais palatável ou relevante. “Só conseguimos pois o pessoal da avaliação institucional ajudou. Eles entendem das regras que muitas vezes ninguém dá atenção” (UC3). É curioso, pois essa contribuição parece indicar que há uma contribuição coercitiva, que sustenta, medeia e incorpora o processo. A internacionalização parece, em si, frágil como um paradigma a ser defendido pelas Universidades pesquisadas. “Se aumenta a qualidade, se gera indicador, e melhora o ENADE tudo pode acontecer, mas para isso o argumento precisa ser bem incorporado com a regulação”(UC1). E, de acordo com os dados, é só dessa maneira que é possível ampliar a adesão dos cursos, coordenações e docentes ao processo.
Pouca participação em planejamento estratégico	Todas as assertivas anteriores demonstram que existe pouca participação efetiva deste elemento no planejamento estratégico institucional. A internacionalização apresenta-se como um aspecto marginal, tratada de forma residual nos planos estratégicos das Universidades. “No planejamento pouca gente falou, pois não temos o domínio do processo e pouco conhecimento e por isso, talvez, a falta de interesse” (UC5). Isso parece diminuir a possibilidade de alternativas relevantes para as ações de internacionalização, minimizando o potencial pedagógico do processo. “Não apareceu na revisão dos currículos e só os cursos que já possuem experiência nisso

	consideraram”(UC3). É, portanto, uma ação ainda incipiente no contexto das Universidades pesquisadas.
Desalinhamento entre discurso e prática	Confirma-se o exposto no código, pois tudo isso revela uma desconexão do discurso e da prática, pois a internacionalização não está materializada, evidenciada, em ações concretas, institucionais e sistêmicas. “Todo mundo fala quando é conveniente, mas ninguém conhece com detalhes a política. Ela foi feita e está lá, guardada”(UC2).

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Os códigos revelam que os pesquisados não percebem condições que são estruturantes para que a internacionalização seja considerada como um atributo institucional estratégico e atrelado ao PDI. Isso contrapõe a visão de De Wit (2020), na medida em que suas considerações indicam que ela deve ser um processo estratégico e colegiado, e não um atributo centralizado na alta gestão. A ausência de representatividade, de decisões colegiadas e a desconexão entre o discurso e a prática retiram a condição estratégica da internacionalização como paradigma a ser defendido nas Universidades pesquisadas, minimizando essa pauta, ampliando resistências e restringindo seus impactos pedagógicos. Além disso, os dados revelam que a internacionalização parece não ser uma prioridade institucional, dependendo de outros argumentos, outros orçamentos e outras narrativas.

Sob a ótica da teoria neon institucional, observa-se que os representantes pesquisados circulam em um campo pouco formalizado, com recursos escassos e com alcance limitado operando sob uma lógica de “*institutional work*” defendida por Lawrence e Suddaby (2006), já que os códigos reforçam que há limitações dos pesquisados, das instituições e de todo o contexto em agir de forma sistemática, institucional e estratégica. Há a necessidade de uma mobilização simbólica para justificar demandas ou conquistar apoio, da criação de alianças inter setoriais e de ajustes internos para mediar processos que deveriam compor o desenvolvimento institucional. Mas não o fazem. E isso parecem romper com a identidade das Universidades pesquisadas e enfraquecer a internacionalização como um mecanismo de governança ainda em construção, em um espaço compreendido de forma parcial, situada e repleto de tensões.

Tensões, neste contexto, são sustentadas por evidências que demonstram operações em um campo de lutas simbólicas e estruturais, indicando uma atuação marcada por movimentos e desequilíbrios por parte dos setores responsáveis pela gestão das políticas de internacionalização. Além disso, este tipo de situação também parece indicar uma atuação imersa em necessidades de respostas a demandas externas de

legitimidade, além de ações que indicam a inclinação aos interesses institucionais de forma intencional. Estes aspectos não parecem ser apenas obstáculos, mas também gatilhos para uma agenda que requer mediações, reinvenções e ressignificações constantes que são orientadas pela regulação e por questões que envolvem a reputação das instituições. Isso é confirmado pelo exposto por Deephouse e Suchman (2008) e Boxenbaum (2006), na medida em que a internacionalização é um movimento que não depende somente do fator estratégico, mas também as compreensões simbólicas do ambiente que é um fator determinante do movimento neoinstitucional.

O quadro 6, a seguir, apresenta os códigos emergentes associados a essa categoria:

Quadro 6 - Narrativa com evidências empíricas (UCs)

Código	Narrativa com evidências empíricas (UCs)
Estratégias de internacionalização em casa	A internacionalização em casa emerge dos dados da pesquisa como sendo um argumento para reforçar uma intenção simbólica de adaptação. Isso não quer dizer que há a internacionalização efetiva, mas que tudo aquilo que está sendo feito, por mais simples que seja e sem aderência estratégica, pode se apoiar neste construto. “Sim, conseguimos sinalizar o campus com placas em outras línguas. Nem todos os ambientes possuem, mas já é uma alternativa importante de <i>at home</i> ” (UC2). Ou seja, mesmo que não exista uma estrutura estratégica bem definida, há subterfúgios que permitem com que as IES se apoiem em determinados construtos para manter sua reputação. “Nos pediram algo rápido para que pudéssemos nos inserir nesse ambiente, mas parece que o que adotamos foi mais para dizer que temos alguma coisa, até para receber os avaliadores. Então optamos pela ideia da internacionalização em casa” (UC4). Os dados revelam que os aspectos estruturais parecem ser mais suscetíveis de serem alterados/adaptados, pois os relatos indicam que por meio deles a resistência institucional pode ser menor.
Resistência criativa	Outro ponto que emergiu dos dados para confirmar essa categoria está relacionado à resistência criativa, pois os investigados indicaram que tudo aquilo que parece se relacionar com o seu território não pode — ou é mais difícil — de ser internacionalizado. “Sim, houve a intenção de trabalhar em uma disciplina do curso X, mas como ele está sob a minha coordenação eu não tenho condições. Fica difícil vencer a resistência do grupo de docentes neste momento” (UC5). Além disso, essa resistência parece também ser motivada por escolhas institucionais que buscam apenas pela reputação e legitimidade, e não parecem considerar aspectos culturais ou um diálogo institucional. É possível perceber isso quando o UC1 salienta que “Optaram por uma disciplina em inglês, mas nossos estudantes, a comunidade e todo o ambiente institucional não domina essa língua”. Ou seja, os dados revelam uma recusa parcial ou a necessidade de uma reinvenção das diretrizes externas para a adequação institucional.
Ambidestria institucional	A ambidestria é uma capacidade que se relaciona com a teoria neoinstitucional na medida em que requer um processo adaptativo que permita a exploração de novas ideias e a conservação daquilo que já faz parte da identidade organizacional. É uma capacidade que se constitui de maneira interdependente do ambiente, já que induz o desenvolvimento de competências que são necessárias para a atuação em um dado contexto de atividade que é influenciado pelo contexto. A partir disso, os dados revelam que as tensões emergem pois é importante encontrar o equilíbrio, e isso gera resistência dos envolvidos. A contribuição de UC1 revela que “a gente

	já tem algumas coisas em planejamento, mas precisamos nos apropriar dos conceitos mais modernos sem que percamos a nossa identidade”. Ou seja, a preocupação em equilibrar estes pontos indica que as instituições pesquisadas parecem ter que “servir a dois senhores”, na medida em que precisam atender às requisições do cenário externo, mas também à sua missão institucional. Para a UC3 isso é fundamental, pois “Nada de novo pode ser legítimo se a gente não considerar a experiência que já temos”.
Gestão simbólica	A gestão simbólica foi assim denominada pois os dados revelam que existe a prática de adoção de estratégias narrativas para atender às expectativas externas, pois há indícios de manifestações do ambiente que parecem regular a atividade das instituições a respeito deste tema. O UC5 apresenta evidências disso na medida em que destaca a “manifestação institucional em um evento externo que apresentou uma narrativa que até então era desconhecida pela gestão institucional. Disseram que estamos buscando aprender com quem já faz bem, mas isso só aconteceu depois que a comunidade, que os alunos, começaram a questionar”. Ou seja, isso parece revelar que há a ausência de ações objetivas e as que existem se apoiam em narrativas construídas com o objetivo de minimizar o impacto da ausência de atividades relacionadas a isso. A comunidade percebe, cobra, mas “com jeitinho o pessoal consegue dizer que um dia vai ser feito” (UC3).

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

As tensões e estratégias de adaptação, percebida no contexto desta pesquisa, indicam que existe um dilema entre o alcance dos padrões mínimos esperados relativos a internacionalização e a manutenção dos aspectos estratégicos e culturais das instituições. Não há confronto nem lutas diretas, mas alternativas que buscam práticas coerentes e que mantenham a reputação institucional. Isso fortalece a necessidade de ambidestria institucional, já que isso permite com que seja possível adaptar as práticas existentes e a criação de novas que, de maneira integrada, fomentam novas oportunidades em alinhamento a proposição de Tushman e O’Reilly (1996).

Outro dado identificado é que as instituições pesquisadas parecem buscar, de forma simultânea, o impacto social e a legitimidade acadêmica e isso parece ser contraproducente a visão de Enders e Musselin (2008) pois ainda não é possível perceber nos casos investigados uma experiência consistente na prática da internacionalização. Os resultados indicam uma atividade tensionada por expectativas conflitantes, mecanismos de integração simbólicos e narrativas que são aplicadas em um processo de constante mediação, com o objetivo de garantir a reputação institucional e ao mesmo tempo manter um padrão cultural que pode impedir a construção de uma cultura favorável a implementação de estratégias efetivas para uma atuação internacional. Ou seja, as IES ainda se encontram em uma fase de iniciação ao processo.

A síntese dos resultados, pode ser percebida no quadro 7, a seguir:

Quadro 7 - Síntese dos resultados

Identificação da IES	Concepção de Internacionalização	Pressões Institucionais Identificadas	Respostas Estratégicas/Adaptativas	Desafios de Governança	Impacto Pedagógico e Identitário (Inferido)
UC1	Sentido transformador e engajador; percebida como impacto pedagógico que transcende a burocracia.	Pressão mimética por meio de universidades-modelo; exigência de conformidade com programas reguladores (CAPES/PrInt).	Reinvenção de diretrizes externas; busca pelo equilíbrio entre inovação e experiência prévia (ambidestria organizacional).	Ausência de institucionalização de processos decisórios estruturados; centralização de decisões no Escritório de Relações Internacionais (ERI).	Indícios de transformação real no ensino; engajamento docente efetivo e incorporação de novas ideias pedagógicas.
UC2	Atuação global ancorada na comunidade regional; demanda desenvolvimento de novas competências institucionais.	Pressão por indicadores de rankings (RUF); influência normativa de fóruns profissionais e associações da área (FAUBAI).	Adoção de internacionalização em casa (ex.: sinalização bilíngue no campus) como adaptação simbólica rápida.	Dependência excessiva da alta gestão; parcerias questionadas caso não gerem impacto financeiro ou institucional imediato.	Prática predominantemente de “vitrine”; foco em elementos simbólicos visíveis, com baixa profundidade estratégica.
UC3	Inovação curricular com foco em disciplinas institucionais para fomentar cultura de internacionalização.	Pressões coercitivas de órgãos reguladores (MEC/SINAES); exigência de competências linguísticas ainda inexistentes no corpo docente.	Mediação por meio da avaliação institucional para legitimação simbólica do tema perante gestão e coordenações.	Paradigma de internacionalização frágil; adesão dos cursos depende estritamente de argumentos de conformidade regulatória.	Inovação curricular condicionada a adaptação forçada, muitas vezes descolada da prática docente.
UC4	Compromisso com o ecossistema regional e preservação da identidade institucional vinculada à comunidade local.	Desconforto diante de normas regulatórias pouco claras; pressão competitiva por rankings e reputação de mercado.	Uso da internacionalização em casa como ferramenta para recepção de avaliadores e demonstração de conformidade.	Governança marginalizada; internacionalização tratada como elemento decorativo, sem integração estratégica.	Prática de “vitrine” voltada à conformidade regulatória; ERI ocupa espaço periférico na tomada de decisão estratégica.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Por fim, as tensões identificadas parecem ser disfuncionais, mas ativam uma racionalidade que torna as instituições produtivas e proativas, respeitando os limites de suas possibilidades. As ações indicam práticas que equilibram a identidade, a busca pela legitimidade e reputação, e a inovação, compondo uma estrutura que fomenta uma espécie de resiliência institucional que é uma característica de instituições que estão iniciando seu processo de internacionalização e um desdobramento dos impactos do neo-institucionalismo. Isso indica, portanto, a importância da compreensão dos escritórios de relações internacionais não como unidades de execução técnica, mas como espaços estratégicos de inovação que possuem a capacidade de redesenhar práticas institucionais que orientam a atuação destes agentes, que podem ser capazes de reconfigurar o ethos institucional sem que se perca a identidade já traçada nos documentos normativos das instituições.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluir este estudo, cabe ressaltar que a internacionalização, embora amplamente discutida e valorizada como estratégia central no ensino superior, ainda se apresenta como um tema em aberto nas universidades comunitárias investigadas. A pesquisa revelou que, mais do que uma prática institucionalizada, a internacionalização nestas instituições é vivenciada como uma pauta em constante disputa, na qual pressões externas e limitações internas criam uma dinâmica de tensão permanente. Foi possível perceber que a necessidade de corresponder às exigências regulatórias e reputacionais acaba por levar as instituições a adotarem práticas simbólicas e adaptativas, tais como a "internacionalização em casa", indicando um esforço ambivalente em conciliar demandas globais e preservação da identidade local.

Essa ambivalência se expressa em categorias como resistência criativa, ambidestria e gestão simbólica, que apontam para uma realidade institucional fragmentada, onde os gestores precisam negociar continuamente entre as expectativas externas e as possibilidades internas. Ao utilizar a teoria neoinstitucional como lente interpretativa, ficou evidente que a internacionalização, nesse contexto, opera num cenário de baixa colegialidade e racionalidade limitada, embora sejam visíveis algumas iniciativas isoladas que buscam romper com esse padrão por meio de práticas criativas e reinventivas.

Em resposta direta aos objetivos definidos, a conclusão central deste trabalho é que a internacionalização, nas universidades comunitárias analisadas, permanece distante de ser uma política efetivamente integrada e estratégica. Os dados coletados apontaram para um conjunto fragmentado de ações, frequentemente motivadas por demandas externas de legitimidade, seja diante de órgãos reguladores, avaliadores ou outras instituições pares. Além disso, observou-se uma clara fragilidade nos fluxos decisórios e na capacidade das instâncias colegiadas em influenciar diretamente o planejamento estratégico da internacionalização, invalidando parcialmente premissas consolidadas na literatura que supõem estruturas institucionais robustas e bem articuladas para sustentar esses processos.

Outro ponto destacado na pesquisa foi o papel limitado dos Escritórios de Relações Internacionais (ERIs), restritos em grande medida a funções operacionais, pouco capazes de promover mudanças profundas na governança universitária. Contudo, identificaram-se sinais claros de uma agência institucional emergente por meio de ações simbólicas e resistências criativas, sinalizando que há espaço para futuras transformações, caso existam condições institucionais mais propícias.

Considerando os resultados e limitações encontrados neste estudo, algumas sugestões para pesquisas futuras são especialmente relevantes. Primeiramente, estudos longitudinais poderiam ser conduzidos para verificar como o discurso institucional sobre internacionalização se consolida em práticas reais ao longo do tempo. Além disso, pesquisas comparativas entre universidades públicas, privadas e comunitárias poderiam ajudar a compreender como os diferentes formatos de governança influenciam as estratégias e efetividade das políticas de internacionalização.

Também é recomendado aprofundar as investigações sobre os ERIs, analisando-os como potenciais agentes de inovação institucional e culturais, capazes de mediar conflitos entre missão, regulação e reputação. Outro caminho promissor seria investigar mais profundamente como a avaliação institucional (via CPA e SINAES) impacta diretamente nas decisões de priorização (ou não) da internacionalização. Finalmente, trabalhos que articulem abordagens neoinstitucionais com conceitos de capacidades dinâmicas poderiam contribuir significativamente para o entendimento sobre como as universidades desenvolvem competências frente às complexidades globais.

Por fim, é importante reconhecer as limitações inerentes ao delineamento metodológico adotado. Embora a abordagem qualitativa e interpretativista tenha

permitido uma análise aprofundada dos significados e tensões simbólicas presentes no contexto estudado, ela não permite generalizações amplas ou estatísticas. As conclusões extraídas são específicas às universidades comunitárias catarinenses analisadas, representando contextos muito particulares e não podendo ser automaticamente extrapoladas para outras realidades institucionais. Outro ponto relevante é que, por envolver principalmente coordenadores estratégicos, o estudo pode não ter captado integralmente perspectivas valiosas de outros atores institucionais, como estudantes ou demais setores envolvidos no cotidiano da internacionalização.

Além disso, o uso de categorias pré-estabelecidas para análise dos dados (ambidestria e gestão simbólica), mesmo fundamentadas teoricamente, pode ter limitado a identificação de elementos não previstos inicialmente. Finalmente, cabe destacar que o estudo concentrou-se nas percepções e discursos, não incorporando métricas objetivas relacionadas ao desempenho internacional, como publicações conjuntas ou mobilidade, o que poderia complementar os achados em futuras abordagens mistas.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem à Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC) pelo apoio financeiro concedido por meio do Edital de Chamada Pública FAPESC nº 51/2024 – ACAFE/FAPESC (Termo de Outorga nº 2024TR001909). Esse suporte foi fundamental para o desenvolvimento desta pesquisa e para o avanço do conhecimento na área de gestão do conhecimento e inteligência artificial no ensino superior.

REFERÊNCIAS

ANDREOTTI, V. Soft versus critical global citizenship education. **Policy & Practice: A Development Education Review**, n. 8, p. 40–51, 2009. Disponível em: <https://www.developmenteducationreview.com/issue/issue-8/soft-versus-critical-global-citizenship-education>. Acesso em: 15 maio 2025.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BATILLANA, J. Agency and institutions: The enabling role of individuals' social position. **Organization**, v. 13, n. 5, p. 653–676, 2006.

BATILLANA, J.; DORADO, S. Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 6, p. 1419–1440, 2010.

BATILLANA, J.; LEE, M. Advancing research on hybrid organizing – Insights from the study of social enterprises. **Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 397–441, 2014.

BRASIL, M. L. et al. Universidades comunitárias e o papel público: dilemas e possibilidades. **Educação & Sociedade**, v. 41, e230032, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/es.230032>. Acesso em: 16 jul. 2025.

CASTRO, Lúcia Rabello de. Decolonialidade e a universidade: epistemologias insurgentes e políticas de resistência. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 42, e236847, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/tzT8mQrjBynNwbzd6ShMCwk>. Acesso em: 15 maio 2025.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CZARNIAWSKA, B. **Narratives in social science research**. Londres: Sage Publications, 2004.

DALLA CORTE, G.; MOROSINI, M. C.; FELICETTI, A. Internacionalização em casa: desafios e possibilidades para as universidades comunitárias. **Revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 30, n. 116, p. 248–270, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/8sBz4cHcwnJnP9jWpLQzZ5N>. Acesso em: 15 maio 2025.

DE WIT, H. Internationalization of Higher Education: the need for a more ethical and qualitative approach. **Journal of International Students**, v. 10, n. 1, p. i–iv, 2020. Disponível em: <https://www.ojed.org/index.php/jis/article/view/1867>. Acesso em: 15 maio 2025.

DELMASSO, M. et al. Responding to institutional pressures: Managing legitimacy and trust. **Journal of Business Ethics**, v. 134, p. 727–742, 2016.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Org.). **The SAGE handbook of qualitative research**. 5. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2017.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147–160, 1983.

DORADO, S. Institutional entrepreneurship, partaking, and convening. **Organization Studies**, v. 26, n. 3, p. 385–414, 2005.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GOODSTEIN, J. D. Institutional pressures and strategic responsiveness: Employer involvement in work-family issues. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 2, p. 350–382, 1994.

GREENWOOD, R.; HININGS, C. R. Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 4, p. 1022–1054, 1996.

GROSFUGUEL, R. Decolonizing political economy and postcolonial studies: transmodernity, border thinking and global coloniality. **Review (Fernand Braudel Center)**, v. 30, n. 3, p. 279–318, 2007.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Org.). **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994. p. 105–117.

JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: Recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization Studies**, v. 25, n. 4, p. 529–560, 2004.

KNIGHT, J. Updated definition of internationalization. **International Higher Education**, n. 33, p. 2–3, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.6017/ihe.2003.33.7391>. Acesso em: 15 maio 2025.

LAWRENCE, T. B.; SUDDABY, R. Institutions and institutional work. In: GREENWOOD, R. et al. (Org.). **The Sage Handbook of Organizational Institutionalism**. London: Sage, 2008. p. 215–254.

LAWRENCE, T. B.; SUDDABY, R.; LECA, B. **Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations**. Cambridge: Cambridge University Press, 2009.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340–363, 1977.

MIGNOLO, W. D. Delinking: The rhetoric of modernity, the logic of coloniality and the grammar of de-coloniality. **Cultural Studies**, v. 21, n. 2–3, p. 449–514, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09502380601162647>. Acesso em: 15 maio 2025.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MIRANDA, J. A. A. de; STALLIVIERI, L. Para uma política pública de internacionalização para o ensino superior no Brasil. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 22, n. 3, p. 589–613, 2017.

MORAES, M. C. Internacionalização da Educação Superior: o que nos dizem as epistemologias do Sul. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 39, n. 3, p. 609–624, 2013.

Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1517-97022013005000011>. Acesso em: 15 maio 2025.

MORGAN, G.; BURRELL, G. **Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life**. London: Heinemann, 1979.

MOROSINI, M. C. Cooperação Sul-Sul e internacionalização solidária da educação superior. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 32, n. 115, p. 809–826, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/TfjQgGH9mdPsnYwvZ94BgsB>. Acesso em: 15 maio 2025.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145–179, 1991.

PATTON, M. Q. **Qualitative research & evaluation methods**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.

QUIJANO, A. Colonialidade do poder e classificação social. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, Coimbra, n. 91, p. 117–128, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.4000/rccs.2143>. Acesso em: 15 maio 2025.

RAISCH, S.; BIRKINSHAW, J. Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. **Journal of Management**, v. 34, n. 3, p. 375–409, 2008.

RIESSMAN, C. K. **Narrative methods for the human sciences**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2008.

SANTOS, B. de S. Para além do pensamento abissal: das linhas globais a uma ecologia de saberes. **Novos Estudos CEBRAP**, São Paulo, n. 79, p. 71–94, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/nec/a/XZtNvQX9kTQc3YxM3YJbrYP>. Acesso em: 15 maio 2025.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations: Ideas and interests**. 3. ed. Los Angeles: Sage, 2008.

SEIDL, D.; HININGS, C. R. Institutional change and agency. In: GREENWOOD, R. et al. (Org.). **The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism**. 2. ed. London: Sage, 2017. p. 539–561.

SKELCHER, C.; SMITH, S. R. Theorizing hybridity: Institutional logics, complex organizations, and actor identities. **Public Administration**, v. 93, n. 2, p. 433–448, 2015.

SMETS, M. et al. From practice to field: A multilevel model of practice-driven institutional change. **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 4, p. 877–904, 2012.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.

STEIN, S. Internationalization for an uncertain future: Tensions, paradoxes, and possibilities. **The Review of Higher Education**, v. 41, n. 3, p. 301–325, 2018. Disponível em: <https://muse.jhu.edu/article/689138>. Acesso em: 15 maio 2025.

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571–610, 1995.

TUSHMAN, M. L.; O'REILLY III, C. A. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. **California Management Review**, v. 38, n. 4, p. 8–30, 1996.

ZILBER, T. B. Institutional myths: The influence of institutional work on the interpretation of institutional texts. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 5, p. 847–867, 2006.

Contribuição dos autores

Todos os autores contribuíram igualmente para o desenvolvimento deste artigo.

Disponibilidade dos dados

Todos os conjuntos de dados relevantes para as conclusões deste estudo estão totalmente disponíveis no artigo.

Como citar este artigo (APA)

Francisco, T. H. A., & Seck, M. M. (2026). INTERNACIONALIZAÇÃO NAS UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS CATARINENSES: ENTRE PRESSÕES INSTITUCIONAIS E PRÁTICAS SIMBÓLICAS. *Veredas Do Direito*, 23(5), e235697. <https://doi.org/10.18623/rvd.v23.5697>