

ESCOLA DE COMUNICAÇÃO, ARTES E DESIGN
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL
DOUTORADO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL

MARIANA HAUPENTHAL

**COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO EM UNIVERSIDADES
BRASILEIRAS – (IM) POSSIBILIDADES ESTRATÉGICAS**

Porto Alegre
2025

PÓS-GRADUAÇÃO - *STRICTO SENSU*



Pontifícia Universidade Católica
do Rio Grande do Sul

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO, ARTES E DESIGN

MARIANA HAUPENTHAL

**COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO EM
UNIVERSIDADES BRASILEIRAS – (IM) POSSIBILIDADES ESTRATÉGICAS**

Tese apresentada como requisito para a obtenção do título de Doutora em Comunicação Social, pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Rosângela Florczak de Oliveira

Porto Alegre

2025

Ficha Catalográfica

H374c Haupenthal, Mariana

Comunicação no processo de internacionalização em universidades
brasileiras : (Im) possibilidades estratégicas / Mariana Haupenthal. –
2025.

145 f.

Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social,
PUCRS.

Orientadora: Profa. Dra. Rosângela Florczak de Oliveira.

1. Comunicação organizacional. 2. Comunicação estratégica. 3.
Internacionalização. 4. Ensino Superior. I. Oliveira, Rosângela Florczak de.
II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da PUCRS
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Bibliotecária responsável: Clarissa Jesinska Selbach CRB-10/2051

MARIANA HAUPENTHAL

**COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO EM
UNIVERSIDADES BRASILEIRAS – (IM) POSSIBILIDADES ESTRATÉGICAS**

Tese apresentada como requisito para obtenção do grau de
Doutora pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação
Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Aprovada em: 7 de março de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Cleusa Maria Andrade Scroferneker
PUCRS

Prof. Dr. João José Curvello
UNB

Prof^a. Dr^a. Marília Costa Morosini
PUCRS

Prof. Dr. Manuir José Mentges
PUCRS

Prof^a. Dr^a. Rosângela Florczak de Oliveira (orientadora)
PUCRS

*A todos que acreditaram
que seria possível.*

RESUMO

A pesquisa busca investigar as (im) possibilidades estratégicas da comunicação no processo de internacionalização das universidades brasileiras. Em um contexto globalizado e cada vez mais interconectado, a internacionalização da Educação Superior tem se tornado prioridade estratégica para muitas instituições, que precisam adaptar suas práticas comunicacionais para atender às novas demandas e complexidades. A partir de uma abordagem teórico-metodológica-epistemológica, que dialoga com a complexidade das organizações, interculturalidade e comunicação estratégica, o estudo explora como a comunicação, em suas múltiplas dimensões, pode contribuir com o processo de internacionalização das universidades. A investigação analisa práticas e desafios enfrentados pelas universidades brasileiras, destacando a importância do diálogo e da construção de novas formas de comunicar, transcendendo as visões funcionalista da comunicação e unidimensional da internacionalização. Com base nas contribuições de Massoni (2003, 2007), a abordagem adotada se apoia na Investigação da Comunicação Estratégica Enativa, a partir de entrevistas em profundidade como conversas com parceiros em diálogo para alcançar o espaço da experiência e compreender luzes e sombras vivenciadas no espaço das práticas. A partir dos diálogos realizados e do percurso investigativo da pesquisa, o estudo oferece uma contribuição que pode aportar novos olhares sobre o conhecimento da área da comunicação e internacionalização da Educação Superior, ao propor uma estratégia de navegação para universidades interessadas no tema da internacionalização, com dimensões comunicacionais estratégicas que poderão ser implementadas ou servir de inspiração, ainda que adaptadas aos diferentes contextos. O primeiro movimento busca superar a ideia de comunicação como divulgação para dar espaço para momentos de conexão e relacionamento. O segundo movimento faz um convite para que a comunicação deixe de estar no final do processo estratégico e passe a incorporar a estratégia como um espaço de relacionamento da diversidade sociocultural. Por fim, o terceiro movimento apresenta uma proposição dialógica, indo de um tema a ser comunicado para um problema sobre o qual conversar.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação Organizacional, Comunicação Estratégica; Internacionalização, Ensino Superior.

ABSTRACT

The research aims to investigate the (im)possible strategic roles of communication in the internationalization process of Brazilian universities. In an increasingly globalized and interconnected context, the internationalization of Higher Education has become a strategic priority for many institutions, which must adapt their communication practices to meet new demands and complexities. Through a theoretical-methodological-epistemological approach that engages with organizational complexity, interculturality, and strategic communication, the study explores how communication, in its multiple dimensions, can contribute to the internationalization process of universities. The investigation analyzes practices and challenges faced by Brazilian universities, highlighting the importance of dialogue and the construction of new ways of communicating, moving beyond a functionalist view of communication and a one-dimensional perspective on internationalization. Based on the contributions of Massoni (2003, 2007), the adopted approach is grounded in the investigation of Enactive Strategic Communication, using in-depth interviews as dialogical conversations with partners to reach the space of experience and understand the lights and shadows experienced in the realm of practice. Drawing from the conducted dialogues and the research's investigative process, the study offers insights that may provide new perspectives on knowledge in the field of communication and the internationalization of Higher Education. It proposes a navigation strategy for universities interested in internationalization, incorporating strategic communication dimensions that can be implemented or serve as inspiration, even if adapted to different contexts. The first shift aims to move beyond the idea of communication as mere dissemination, creating space for moments of connection and relationship-building. The second shift invites communication to move away from being positioned at the end of the strategic process and instead integrate strategy as a relational space for sociocultural diversity. Finally, the third shift presents a dialogical proposition, transitioning from a topic to be communicated to a problem to be discussed.

KEYWORDS: Organizational Communication, Strategic Communication, Internationalization, Higher Education.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Perspectivas de internacionalização no contexto das Instituições de Educação Superior	39
Quadro 2: Estratégias programáticas em nível institucional	44
Quadro 3: Estratégias organizacionais em nível institucional	45
Quadro 4: Indicadores dos principais rankings internacionais	48
Quadro 5: As Dimensões da Comunicação segundo Sandra Massoni	68
Quadro 6: Vozes encontradas para compor o diálogo	82
Quadro 7: Sete operações da Investigação Enativa em comunicação e seus aportes	85
Quadro 8: Categorias de análise e operações	87
Quadro 9: Frase Núcleo da Versão Técnica Comunicacional - VTC	88
Quadro 10: Componentes do problema - VTC	89
Quadro 11: Componentes e aspectos do problema - VTC	96
Quadro 12: Percepções por componente da Versão Técnica Comunicacional - VTC	97
Quadro 13: Reconhecimento de atores comunicacionais	104
Quadro 14: Caracterização de matrizes socioculturais (MS) - Os que internacionalizam ..	109
Quadro 15: Caracterização de matrizes socioculturais (MS) - Os que comunicam	112

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo de internacionalização	46
Figura 2: Modelo de internacionalização abrangente da American Council on Education...	52
Figura 3: Dimensões comunicacionais para a internacionalização em universidades brasileiras	126

SUMÁRIO

1 INICIANDO A NOSSA CONVERSA	11
1. 1 POR QUE ESTA CONVERSA IMPORTA.....	17
1.2 A PERGUNTA QUE CONVIDA AO DIÁLOGO	21
2 SOCIEDADE, EDUCAÇÃO, INTERCULTURALIDADE E ASSIMETRIAS	24
2.1 INTERCULTURALIDADE, MULTICULTURALISMO E DECOLONIALIDADE	26
2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO NA PERSPECTIVA SUL GLOBAL.....	30
3 DIÁLOGO GLOBAL: A INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR	35
3. 1 CONCEITOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR	38
3.1.1 Internacionalização abrangente	49
3. 2 INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRA	54
4 A COMUNICAÇÃO EM UM MUNDO COMPLEXO E GLOBAL.....	59
4.1 A COMUNICAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS	62
4.1.1 Os movimentos da comunicação estratégica	69
4.2 COMPREENDENDO O LUGAR DA COMUNICAÇÃO	72
4.3 A COMUNICAÇÃO NO ÂMBITO DAS UNIVERSIDADES	74
5 PARADA PARA EXPLICITAR O PERCURSO DIALÓGICO	80
5.1 CAMINHOS PERCORRIDOS.....	80
5.1.2 Investigação da Comunicação Estratégica Enativa.....	83
6 ENTRELAÇAMENTOS: UMA ANÁLISE CONSTRUÍDA A PARTIR DE DIÁLOGO	87
6.1 VERSÃO TÉCNICA COMUNICACIONAL (VTC): PERCEPÇÃO E AÇÃO NO CAMPO DAS PRÁTICAS	88
6.2 MARCAS DE RACIONALIDADE COMUNICACIONAL (MRC): O LUGAR DA COMUNICAÇÃO NA INTERNACIONALIZAÇÃO	98
6.3 MAPEAMENTO COMUNICACIONAL DE ATORES (MCA) E CARACTERIZAÇÃO DAS MATRIZES SOCIOCULTURAIS (MS): QUEM FALA E DE QUAL LUGAR FALA.....	103
7 DIMENSÕES COMUNICACIONAIS ESTRATÉGICAS PARA O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UNIVERSIDADES BRASILEIRAS: ESTRATÉGIA DE NAVEGAÇÃO	114
8 CONSIDERAÇÕES PARA DIÁLOGOS FUTUROS	128
REFERÊNCIAS.....	134
APÊNDICE.....	146

1 INICIANDO A NOSSA CONVERSA

A curiosidade desperta o interesse, o desconforto inquieta e a pesquisa aponta possibilidades. Ao embarcar nesta pesquisa, é impossível dissociá-la da nossa trajetória, que se aventura pelas inquietações e busca analisar para compreender – a partir de conceitos e teorias – a complexidade do comunicar. De forma ainda mais especial: comunicar com/para outras culturas e no espaço de organizações de natureza específica, como as universidades.

Essa pesquisa representa, antes de tudo, um desejo. Um desejo de compreender as potencialidades e os caminhos possíveis da comunicação para um processo específico nas Instituições de Ensino Superior (IES): a internacionalização, que parece assumir uma posição protagonista na agenda da Educação Superior mundial.

No Relatório da Comissão Internacional sobre os Futuros da Educação da Unesco (2022), entre as propostas para renovar a educação estão currículos que enfatizam a interculturalidade, além de um chamado a solidariedade global e a cooperação internacional. De acordo com o relatório, um novo contrato social para a educação exige a renovação do compromisso com a colaboração mundial em apoio à educação como um bem comum, sendo mais justa. O documento reforça, ainda, os fluxos de auxílio à educação do Norte para o Sul, mas também a produção de conhecimento do Sul para o Sul e a cooperação triangular.

No contexto da interculturalidade, está a internacionalização da Educação Superior, um fenômeno intrínseco à existência da concepção de universidade, que é, por si só, uma troca entre os mais diferentes sujeitos, que carregam consigo diferentes culturas, marcas e conhecimentos. No entanto, percebemos que, contemporaneamente, cresce e se expande o debate sobre o tema, uma vez que vivemos em um mundo no qual as fronteiras se ressignificam e impactam nos modos de aprender, ensinar e conhecer.

Embora a produção de conhecimento sobre a internacionalização das Instituições de Ensino Superior (IES) pareça estar ligada de forma mais íntima às práticas e particularidades do campo da Educação, embarcamos em uma jornada que tem como objetivo compreender como a comunicação pode – ou não – contribuir com

a internacionalização das IES, atendendo, assim, uma dimensão fundamental para as contribuições das universidades à sociedade.

Dados do Censo da Educação Superior Brasileira 2023 apontam que a rede de Educação Superior brasileira é composta por 2.580 instituições, sendo 205 universidades (116 públicas e 89 privadas), 393 centros universitários (9 públicos e 384 privados), 1.941 faculdades (150 públicas e 1.791 privadas) e 41 IF e Cefet (INEP, 2022). Os números mostram que 87,7% das instituições de Educação Superior são privadas no Brasil, porém a maioria das universidades é pública (56,5%). Em 2023 havia 9.976.782 estudantes matriculados na Educação Superior. Em 44 anos de estatísticas produzidas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep), o número de matrículas aproxima-se de 10 milhões de estudantes de graduação. Em 2023, o aumento foi de 5,6%, o maior desde 2014.

No entanto, o Brasil ainda precisa aumentar quase um terço das matrículas para atingir a meta do Plano Nacional de Educação (PNE) de elevar a taxa bruta para 50%. Além disso, o documento mostra que um em cada cinco brasileiros de 18 a 24 anos (cerca de 21%) está fora da escola mesmo sem ter concluído o Ensino Médio. Diante do aumento considerável do número de matrículas no Ensino Superior, novos desafios surgem, tais como a permanência desses estudantes e o seu sucesso acadêmico. A problemática relacionada à permanência precisa ser discutida à luz de questões como origem social desse estudante e seu capital cultural, as condições materiais concretas de sua vida, suas dificuldades, preconceitos, discriminações, entre outros.

O Mapa do Ensino Superior no Brasil (2022), do Centro de Inteligência Analítica do Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São Paulo (Instituto Semesp), informa que mais da metade dos alunos que iniciam a graduação desistem antes de completar o curso. Enquanto 55,5% desistem, 18,1% continuam cursando e apenas 26,3% concluem. A alta taxa de desistência revela uma série de fatores que explicam o quadro: desafios financeiros, desalinhamento com o curso, falta de motivação e barreiras sociais e culturais.

O Censo aponta ainda que a maior parte dos estudantes estrangeiros (50,7%) matriculados em cursos de graduação no Brasil é oriunda do continente americano. 20,6% são provenientes do continente africano. O Japão, na Ásia, é o país com o maior número de alunos estrangeiros. Da América do Sul, Equador, Guiana e

Suriname não figuram na lista dos 20 países com maior número de alunos estrangeiros estudando no Brasil.

Essa realidade reforça a importância de adotar uma abordagem estratégica para a internacionalização, como proposto por Knight (2004), que vê a internacionalização mais do que um conjunto de atividades fragmentadas, mas em uma perspectiva de processo intencional, com o objetivo de integrar as dimensões internacional, intercultural e global em uma proposta de melhoria da qualidade da educação e da pesquisa. Seguimos a ideia da internacionalização abrangente de Hudzik (2011), que defende uma internacionalização transversal, com a participação de todos os atores e setores da instituição, inserindo a variável internacional em todas as atividades de ensino, pesquisa e extensão e é vista como uma prioridade nas estratégias institucionais. Acreditamos que a internacionalização da Educação Superior é um processo de transformação institucional, como propõe Gacel (2000), integrando a dimensão internacional e intercultural à missão, cultura, planos e políticas de desenvolvimento.

Nesse sentido, ao considerar a internacionalização da Educação Superior como um processo estratégico e transformador, surge a necessidade de integrar também a comunicação organizacional, fundamental para o desenvolvimento institucional. Morin (2002) defende uma visão da comunicação longe dos modelos clássicos e lineares na compreensão da comunicação, não se tratando de uma comunicação entre emissores/receptores abstratos, mas “de uma comunicação determinada pela natureza de indivíduos-sujeitos dos comunicantes, e esta comunicação não pode limitar-se ou reduzir-se às trocas de informações” (Morin, 2002, p. 228).

O campo da Comunicação Organizacional é aquele que nos interessa nesta pesquisa, constituindo a proposta das ciências da comunicação para o estudo de fenômenos de comunicação que ocorrem em contextos de empresas, organizações de terceiro setor, instituições, entre outras. Kunsch (2018), que tem uma contribuição histórica com a comunicação organizacional ao longo dos anos, vê como fundamental a organização da gestão da comunicação das organizações, ultrapassando o nível técnico e a visão linear de implementação de roteiros. A importância da comunicação aparece entre os interesses da organização, investindo para que ela possa ser

organizada, planejada estrategicamente, monitorada e, por fim, seja possível mensurar os resultados de tais ações.

Sabemos que esta pesquisa não esgota as infinitas possibilidades de análise, até porque a própria internacionalização da Educação Superior é um meio e não um fim (Woicolesco, 2019, p.40). Além disso, vivemos em uma sociedade marcada por profundas assimetrias e por perspectivas decoloniais que influenciam diversas esferas, incluindo o processo de internacionalização na América Latina.

A plena consciência dessas assimetrias e das perspectivas decoloniais torna-se ainda mais relevante, pois, assim como nos alerta Vasconcellos (2013), estamos constantemente vendo o mundo por meio de nossos paradigmas, um processo que, pode levar ao que ela chama de "paralisia de paradigma". Essa paralisia pode nos impedir de enxergar oportunidades positivas ao nosso redor. Morin (2005) afirma que os paradigmas "são princípios ocultos que governam nossa visão das coisas e do mundo, sem que tenhamos consciência disso" (Morin, 2005, p. 10). Buscamos nos afastar, portanto, de uma visão simplista, especialmente quando falamos de mundo, relações e comunicação.

Ao adotarmos uma trajetória inspirada no Paradigma da Complexidade de Morin (2005), compreendemos que não estamos lidando com receitas prontas e/ou velhas certezas. O próprio autor afirma que convivemos apenas com a certeza da incerteza em "um universo que é coquetel de ordem, desordem e organização" (Morin, 2005, p.89). É Morin (2003) que apresenta os sete princípios do pensamento complexo, que norteiam as escolhas teóricas desta pesquisa. Entendemos que o mundo pode ser percebido como complexo, plural e diverso e, por isso, iniciamos com uma apresentação dos princípios construídos por Morin. O primeiro, **sistêmico ou organizacional**, "permite religar o conhecimento das partes com o conhecimento do todo e vice-versa" (Morin, 2003, p. 33). Neste princípio, Morin enxerga o todo como mais do que soma de todas as partes. Estamos conscientes das limitações desta pesquisa, mas buscamos uma visão sistêmica, pois acreditamos que nenhum elemento pode ser compreendido isoladamente, pois suas propriedades emergem das relações com outros elementos dentro do sistema.

O segundo princípio é **hologramático**, onde é possível analisar a relação entre o todo e as partes. Para o autor, assim como num holograma, cada parte "contém praticamente a totalidade da informação do objeto representado; em qualquer

organização complexa, não só a parte está no todo, mas também o todo está na parte” (Morin, 2008, p. 33). Esse princípio emerge na relação entre o todo e as partes no processo de internacionalização das universidades. Acreditamos que o todo – a internacionalização institucional – é constituído pelas partes (diferentes atores, áreas e ações), mas também reflete cada uma dessas partes.

O terceiro princípio é o da **retroatividade**, o qual o autor afirma que a causalidade linear acaba e auxilia a visão de que não é apenas uma causa que gera efeito, mas, também, quando o efeito retroage sobre a causa permitindo a autonomia organizacional do sistema. Assim, a causa age sobre o efeito e vice-versa. Aqui vemos a comunicação não como um suporte para a internacionalização, mas como um elemento que molda os processos institucionais, influenciando decisões estratégicas e práticas. Ao mesmo tempo, a evolução da internacionalização redefine a forma como a comunicação é planejada e implementada, criando uma relação que se retroalimenta.

O quarto princípio é o da **recursividade**, que transcende a retroatividade. Um processo recursivo é aquele cujos produtos são necessários para a própria produção do processo. É a dinâmica auto produtiva e auto-organizacional” (Morin, 2008, p. 35). Assim, os produtos originam aquilo que os produz, um processo recursivo produz-se e reproduz-se. Neste princípio, a comunicação estratégica e a internacionalização das universidades se influenciam e se reproduzem continuamente, se integrando na cultura institucional e reestruturando práticas

A **autonomia/dependência** é o quinto princípio envolvendo a auto-eco-organização. Aqui, Morin (2005) afirma que para manter a autonomia, qualquer organização precisa estar aberta ao ecossistema e não existe autonomia sem múltiplas dependências. O autor explica que a nossa autonomia como indivíduos “não só depende da energia que captamos [...] do ecossistema, mas da informação cultural. São as múltiplas dependências que nos permitem construir nossa organização autônoma” (Morin, 2008, p.36). Estamos conscientes que as universidades, para alcançar a internacionalização, dependem de múltiplas interações internas e externas, configurando uma rede de relações interdependentes.

O sexto princípio é o **dialógico**, no qual Morin (2008) explica que pode ser definido “como a associação complexa (complementar/concorrente/antagônica) de instâncias necessárias, conjuntamente necessárias à existência, ao funcionamento e

ao desenvolvimento de um fenômeno organizado”. (Morin, 2008, p.36). Aqui há uma dualidade no seio da unidade, onde há uma associação de dois termos ao mesmo tempo complementares e antagônicos. Reconhecemos nesta pesquisa que realidades aparentemente contraditórias podem interagir para formar um equilíbrio dinâmico. Buscamos desafiar perspectivas reducionistas da comunicação e da internacionalização.

Por fim, o sétimo princípio envolve a **reintrodução** do sujeito cognoscente, onde todo conhecimento é reconstruído sob influência cultural e atemporal. Para Morin “não existe ponto de vista absoluto de observação, nem o metassistema absoluto. Existe a objetividade, embora a objetividade absoluta, assim como a verdade absoluta constituam enganos” (Morin, 2008, p. 37). Buscamos, ao longo desta pesquisa, refletir e analisar a comunicação no processo de internacionalização de forma contínua, e reintroduzir elementos previamente analisados, revisitando conceitos e diálogos. Também acreditamos que esse relatório poderá ser revisitado e, assim, possibilitar que novos conhecimentos e contextos sejam incorporados futuramente.

Tais princípios emergem ao longo da nossa caminhada, construindo uma pesquisa que abraça as incertezas de relações complexas. Ao trazermos para o foco da internacionalização, a dimensão comunicacional de organizações, indivíduos e relações, reconhecemos que o imprevisível nos acompanha. Assim como Wheatley (2006), partimos da riqueza da complexidade, desistimos da previsibilidade e abraçamos as potencialidades. A autora defende que o mundo caça dos nossos planos e previsões e já não é mais possível seguirmos usando apenas velhos mapas. Portanto, nesta investigação, aqui entendida como um grande diálogo, apresentaremos achados e descobertas que buscam contribuir para o debate sobre a comunicação. Estamos conscientes de que analisamos um cenário incerto e em transformação. Assim como Morin (2008), acreditamos que todo sujeito não é apenas ator, mas autor e, assim, embarcamos nesta trajetória em busca dos atores e autores, deste e outros tempos, que construíram esta pesquisa conosco e participam deste diálogo.

No campo metodológico, nos apoiamos nas contribuições de Massoni (2003, 2007), que propõe mudanças epistemológicas em pesquisas de comunicação, com a Comunicação Estratégica Enativa (CEE) e um conjunto de procedimentos metodológicos bastante inovadores: a investigação enativa em comunicação (IEC, em

sua sigla em espanhol), definida como uma metodologia de investigação ação-participativa inovadora interdisciplinar e transdisciplinar, que aborda a comunicação como um fenômeno complexo e emergente. A autora propõe a comunicação como um processo dinâmico e interativo, no qual os indivíduos constroem significados a partir de suas experiências e interações com o mundo. Alinhada ao Paradigma da Complexidade de Morin, Massoni (2005; 2007; 2009; 2011; 2013) não busca determinar processos comunicacionais mais relevantes do que outros ou identificar dimensões mais valiosas, mas, sim, assumir a transformação contínua do encontro na diversidade. Nesta pesquisa não adotaremos a comunicação como um ato de troca de informações, mas um processo que envolve percepção, ação e cognição.

1. 1 POR QUE ESTA CONVERSA IMPORTA

Diante, primeiro do fenômeno da globalização, aqui conceituada como um processo multifacetado que, ao mesmo tempo que aproxima as sociedades, intensificando as trocas e interdependências, também evidencia desigualdades e tensões (Morin, 2003), e da sociedade hiperconectada em rede (Castells, 2013), a internacionalização da Educação Superior parece ter alcançado espaços de protagonismo no debate educacional. Formar cidadãos conscientes sobre a diversidade cultural, dispostos a cooperar, contribuir para os grandes desafios do mundo e preparados para um mundo cada vez mais global são apenas alguns dos ideais que estimulam as estratégias na área.

Conduzida pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) (2017), uma pesquisa sobre internacionalização das instituições de Educação Superior brasileiras aponta que a maioria das instituições têm seu processo de internacionalização considerado fraco ou moderado (70,3%), e apenas oito instituições têm características intensas. A pesquisa aponta que aquelas que desenvolvem um processo pequeno ou moderado, mais da metade (52,5%) não possuem um plano de internacionalização no Plano de Desenvolvimento Institucional, sendo que 65% dessas afirmam que seria necessário um apoio de uma consultoria externa para sua elaboração. Os países com maior percentual de cooperação citados pelas instituições foram: Estados Unidos, seguido por França, Alemanha, Reino Unido e Canadá. Entre os menos citados estão Coreia do Sul e Rússia. Portugal aparece

com o maior percentual de solicitações de bolsas de doutorado (25,4%), o que nos leva a pensar que a questão do idioma influencia muito o processo de internacionalização brasileiro.

Não apenas nos rankings globais, mas a internacionalização também virou indicador nas avaliações nacionais, a própria CAPES avalia, entre outros indicadores, o grau de internacionalização dos programas *stricto sensu*, englobando: parcerias interinstitucionais, publicações em periódicos internacionais, número de alunos em programas de mobilidade e desenvolvimento de pesquisa e ciência de ponta, em conjunto com instituições estrangeiras. Em 2017, a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) lançou um novo programa de internacionalização, focado na pós-graduação brasileira. O Programa Institucional de Internacionalização – CAPES/PrInt teve por objetivo fomentar a construção, implementação de planos estratégicos de internacionalização, estimular a formação de redes de pesquisa com o objetivo de aprimorar a qualidade da produção acadêmica, ampliar ações de apoio à internacionalização, além da mobilidade de docentes e discentes. O programa também visou a transformação das instituições participantes em um ambiente internacional (CAPES, 2017).

Em dezembro de 2020, a CAPES lançou o *Guia para Aceleração da Internacionalização Institucional com foco na Pós-graduação Stricto Sensu*, voltado ao apoio da gestão dos projetos das Instituições de Ensino e Pesquisa contempladas no âmbito do Edital 41/2017 - Programa Institucional de Internacionalização CAPES-PrInt e demais interessadas. O guia contempla um conjunto de orientações para gestores acadêmicos que integram instituições interessadas em internacionalizar-se a partir de um repositório de experiência da Diretoria de Relações Internacionais (DRI) entre 2018 e 2020, os primeiros dois anos do CAPES-PrInt. O Guia apresenta processos divididos em quatro níveis: (1) Conhecimento e Compromisso; (2) Implementação; (3) Consolidação; e (4) Internacionalização Plena.

Na fase de Conhecimento e Compromisso, aborda a consulta à comunidade acadêmica e faz um diagnóstico macro. Formaliza a decisão de processo de internacionalização em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Depois promove coleta de dados de todas as informações sobre internacionalização, dando visão de direcionamento e compromisso com as obrigações inerentes ao processo e internacionalização.

A etapa de implementação inicia com uma preparação, formalizando objetivos, metas, ações e compromissos por meio de Plano Institucional de Internacionalização (PII). Nesta análise serão orientadas as decisões estratégicas de internacionalização da instituição. Posteriormente acontece a operacionalização, definindo recursos, competências existentes ou a serem desenvolvidas, seleção de parceiros, criação de bases de contato internacionais e acordos internacionais. O aumento do impacto institucional se dá a partir das primeiras produções internacionais conjuntas, criação de novas redes de pesquisa.

Na etapa de Consolidação há um aumento da atratividade internacional, a instituição avança no desenvolvimento de suas competências de internacionalização institucional, com um ambiente propício para atração de pesquisadores e estudantes estrangeiros. Existe um compromisso em adequações de infraestrutura, acolhimento de público internacional, preparação dos brasileiros para mobilidade, laboratórios de línguas e características culturais. Essa etapa também contempla o reconhecimento e qualificação internacional, gerando cotutelas e duplas titulações.

Por fim, a última instância, apresentada no Guia, contempla a internacionalização plena, a fase mais madura da internacionalização. A instituição é assertiva internacionalmente e o PII renova-se para esta fase, incorporando critérios de avaliação internacional para projetar-se no cenário global. A única menção de "comunicação" neste documento é na etapa de consolidação, quando menciona a sinalização e comunicação visual bilíngue dos espaços da universidade, o que nos leva a crer que existe espaço para o debate do lugar da comunicação neste processo.

No Brasil, as associações e organismos específicos também incentivam e apoiam a internacionalização das instituições tais como a Associação Brasileira de Educação Internacional (FAUBAI) e o Grupo Coimbra de Universidades Brasileiras (GCUB). Redes de cooperação são estabelecidas como espaço para troca de boas práticas, compartilhamento e conexão. Além disso, redes internacionais como European Association for International Education (EAIE) e Association of International Educators (NAFSA) têm um papel importante no apoio às instituições em relação à internacionalização. Apesar dessas associações incentivarem a comunicação interinstitucional, pouco se discute sobre a comunicação estratégica das instituições no processo de internacionalização.

Dessa forma, percebe-se que, embora a internacionalização da Educação Superior seja amplamente discutida e incentivada, a interface entre esse processo e a comunicação ainda é pouco explorada no âmbito acadêmico. Apesar de existir uma literatura consolidada sobre internacionalização da Educação Superior, dentro e fora do Brasil, sentimos falta de pesquisas que relacionem o tema à comunicação.

No estado da arte, quando buscamos pesquisas sobre comunicação e internacionalização das universidades produzidas nos últimos 15 anos, encontramos apenas uma dissertação intitulada *Estratégias de Comunicação que potencializam a Internacionalização em universidades públicas de Santa Catarina* (Rocha, 2022) e um trabalho de conclusão intitulado *Experiências de Internacionalização e Aprendizagem para Comunicação Intercultural* (Nogueira, 2018). Quando buscamos por internacionalização do Ensino Superior, temos muitas pesquisas focadas em aspectos educacionais, processuais ou de governança, tendo uma carência em estudos que falem sobre o lugar da comunicação neste processo. Como forma de expandir a busca, pesquisas sobre comunicação e internacionalização focam, em sua maioria, em estudos de empresas multinacionais ou organizações não educacionais internacionais. Quando buscamos por comunicação e universidades, sentimos falta de pesquisas que abordem estratégias para além do público interno ou sociedade local.

Em uma busca por trabalhos publicados internacionalmente, combinamos termos como “*Internationalization of Higher Education*” e “*communication*”. Entre os trabalhos encontramos o artigo *Information and Communication Technology: A Strategic Tool in the Internationalization of Higher Education* (Rowell; Orighofori, 2020) publicado no *International Journal of Education and Practice*, que investiga o papel das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) como ferramentas estratégicas na internacionalização do ensino superior. Quando buscamos pelos termos “*internationalization*”, “*university*” e “*communication*” encontramos o artigo intitulado *Internationalization of Business English Communication at University: A Three-Fold Needs Analysis* (Barés; Llurda, 2013), publicado na revista *Ibérica*, que aborda a análise de necessidades e planejamento de um curso de inglês para negócios em uma universidade catalã.

Encontramos alguns artigos que relacionam o tema da internacionalização com espaços específicos como websites. O artigo *The Internationalization of Institutional*

Websites: The Case of Galicia, foi publicado no livro *Translation Research Projects* (Arias, 2024), examina como sites institucionais da Galícia são internacionalizados, focado em desafios e estratégias de tradução e adaptação cultural para públicos internacionais. O artigo *The internationalization of institutional websites: The case of universities in the European Union* (Costales, 2012) publicado pelo Intercultural Studies Group da Universitat Rovira i Virgili, explora questões relacionadas à tradução e à internacionalização, com foco na adaptação de conteúdos institucionais para audiências globais. Entretanto, não foi possível encontrar pesquisas que relacionem à internacionalização e a comunicação a partir de uma perspectiva organizacional.

Acreditamos na relevância da temática da internacionalização da Educação Superior brasileira, especialmente em seus aspectos comunicacionais, o que reforça a importância e o caráter inovador desta pesquisa. Além disso, a escolha do tema está profundamente conectada à trajetória da autora, que vivencia não apenas como objeto de estudo, mas também como parte integrante de sua atuação profissional. Motivada pelas questões que emergem em seu cotidiano de trabalho, a autora buscou na literatura, conceitos e teorias capazes de oferecer respostas e subsídios para compreender e enfrentar os desafios observados na prática.

1.2 A PERGUNTA QUE CONVIDA AO DIÁLOGO

Vivemos em um mundo fluido, onde as relações são plurais e a comunicação multidimensional. As organizações são espaços de relação, de trocas e de diversidade. A comunicação estratégica abre espaço para uma discussão profunda, que tenta fugir dos exemplos tecnicistas há muito tempo enraizados na prática comunicacional. Quando adicionamos nesta discussão a questão de nacionalidades diferentes, comunicação além fronteiras e questões interculturais, revelam-se novas possibilidades de discussão. Inspirados por Morin (2010), adotamos um diálogo permanente com a (in)certeza. No lugar das certezas, abrimos espaço nesta pesquisa para uma reflexão sistemática para compreender os possíveis caminhos para uma comunicação estratégica no processo de internacionalização das organizações, mais especificamente das universidades brasileiras.

Inspirados pela aproximação entre internacionalização da Educação Superior e comunicação, partimos da dúvida sobre como o campo da comunicação está

inserido nas políticas e práticas deste processo e como ela pode – ou não – contribuir com a internacionalização. Buscamos compreender as práticas, atores, lugares e processos da comunicação inserida em um ambiente mutante da educação e da sociedade global, sem reducionismos e dando espaço ao diálogo. Assim, formulamos a questão de pesquisa que guiará esta jornada: **Como a comunicação pode contribuir com o processo de internacionalização em universidades brasileiras?** (grifo nosso)

A partir da questão, estabelecemos os objetivos desta jornada, não para encontrar caminhos prontos, definitivos ou receitas gerenciais, mas, sim, para aprofundar em um debate à luz do Paradigma da Complexidade sobre comunicação e internacionalização no cenário da Educação Superior brasileira.

Temos como principal objetivo o de refletir como a comunicação pode – ou não – contribuir com o processo de internacionalização em universidades. Para alcançá-lo, buscamos respostas, também, para os seguintes objetivos: (1) Investigar como a comunicação é percebida pelos gestores e comunicadores envolvidos no processo de internacionalização das universidades; (2) Identificar o lugar da comunicação no processo de internacionalização das universidades brasileiras e (3) Propor dimensões comunicacionais estratégicas para o processo de internacionalização de universidades.

Para compartilhar os caminhos percorridos pela pesquisa para alcançar os objetivos propostos, este relatório está dividido em oito capítulos, iniciando pelas considerações iniciais que apresentarão a contextualização do tema, o problema de pesquisa que partimos, a justificativa e os objetivos gerais e específicos.

No capítulo 2 apresentamos uma discussão sobre sociedade, educação, interculturalidade e assimetrias, abordando também a questão do multiculturalismo e decolonialidade. No capítulo 3 fazemos um convite para a discussão sobre internacionalização da Educação Superior, apresentando conceitos teóricos, além de um histórico e panorama atual da internacionalização dentro e fora do Brasil. O quarto capítulo desta pesquisa apresenta a comunicação em um mundo complexo e global, apresentando a complexidade das organizações e a comunicação estratégica, que apoiará a nossa discussão a partir do problema de pesquisa.

No capítulo 5 apresentaremos nosso percurso dialógico e os caminhos percorridos para nossa análise. No capítulo 6 os convidamos para uma análise

construída a partir de diálogos, com uma análise da comunicação estratégica nos processos de internacionalização sob a lente de duas instituições brasileiras. No capítulo 7, apresentaremos uma proposição de dimensões comunicacionais estratégicas para o processo de internacionalização de universidades brasileiras. Neste capítulo não buscamos estabelecer receitas prontas ou oferecer certezas simples, mas fazer um convite à inspiração de ideias e estratégias de navegação. Por fim, no capítulo 8 apresentamos nossas considerações para diálogos futuros, com sentimentos e percepções que emergiram ao longo deste percurso. Acreditamos que esse é um processo de conhecimento compartilhado com os diversos atores e autores que nos acompanham. Entendemos esse estudo como mutante e agregador.

A pesquisa parte do pressuposto de que a internacionalização das universidades brasileiras não pode ser compreendida de maneira linear ou isolada, mas sim como um processo dinâmico, no qual os saberes e práticas se entrelaçam, gerando novos significados. A comunicação, nesse processo, não é vista como um simples canal de transmissão de informações, mas como um espaço de interação contínua. Assim, a epistemologia adotada nesta pesquisa valoriza a construção colaborativa do conhecimento, o diálogo e a reflexão interdisciplinar.

2 SOCIEDADE, EDUCAÇÃO, INTERCULTURALIDADE E ASSIMETRIAS

A educação é um dos pilares fundamentais da sociedade, desempenhando um papel essencial na formação de sujeitos e é imperativa para o desenvolvimento da sociedade. Até meados do século XX, prevalecia, tanto nas Ciências Sociais quanto no senso comum, uma visão otimista de inspiração funcionalista acerca da educação (Bourdieu, 1992). Essa perspectiva associava a escolarização a um papel central na superação do atraso econômico, do autoritarismo e das desigualdades sociais. Havia a crença de que a educação pública seria capaz de resolver os problemas de acesso à educação, garantindo, assim, a igualdade de oportunidades para todos os cidadãos. A escola era vista como uma instituição neutra, responsável por disseminar o conhecimento de maneira racional e objetiva.

Como aponta Bourdieu (1992) a educação é um dos principais meios através dos quais a estrutura social se reproduz e se transforma. Nesse contexto, a educação era percebida não apenas como responsável por transmitir conhecimento e habilidades, mas também como um mecanismo de estratificação social, influenciando diretamente as oportunidades disponíveis para os indivíduos ao longo de suas vidas. Bourdieu (2007) questiona a relação entre educação e mobilidade social, constatando a existência de condições estruturais que reproduzem as posições de classe entre indivíduos. O autor relata que as classes econômica, social e culturalmente mais favorecidas ofereceriam mais chances de acesso a posição de destaque no mercado de trabalho a seus descendentes, do que as classes menos favorecidas.

Especialmente a partir dos anos 1960, Bourdieu (2007) propõe o que foi chamado de *verdadeira revolução científica*. Um novo modo de interpretação da escola e da educação que apontaram a forte relação entre desempenho escolar e origem social. Enquanto em um primeiro momento a ideia de igualdade de oportunidades, meritocracia e justiça social estavam em alta, Bourdieu (2007) passa a ver reprodução e legitimação das desigualdades sociais.

A interação entre educação e sociedade revela um intrincado panorama de assimetrias que moldam profundamente as oportunidades individuais e coletivas. Como destacado por autores como Bowles e Gintis (1976), as instituições educacionais não operam de maneira isolada, mas, sim, como reflexo das estruturas sociais mais amplas, perpetuando assimetrias de poder, status e acesso. Este

fenômeno é particularmente evidente nas disparidades educacionais que refletem e reforçam desigualdades socioeconômicas.

A provocação de Bowles e Gintis (1976) enfatiza que o sistema educacional não apenas transmite habilidades técnicas, mas também imprime normas culturais e valores que alinham os indivíduos com as expectativas do mercado de trabalho e das elites dominantes. Essa socialização, por sua vez, contribui para a reprodução das hierarquias sociais, limitando as oportunidades de mobilidade para grupos marginalizados (Bowles & Gintis, 1976).

Portanto, compreender as assimetrias na educação requer uma análise crítica das interações entre estrutura social, políticas educacionais e práticas institucionais. Essa abordagem não apenas ilumina as razões profundas das desigualdades educacionais, mas também sugere caminhos para intervenções políticas que possam promover uma maior igualdade de oportunidades e justiça social na sociedade contemporânea.

O conceito de capital cultural de Bourdieu (2007) analisa situações de classe na sociedade. Compreendido como mais que uma subcultura de classe, é reconhecido como um recurso de poder que equivale e se destaca de outros recursos. Além do capital cultural, o autor também fala sobre o capital econômico, capital social (contatos) e o capital simbólico (prestígio), que juntos formam as classes sociais ou o espaço multidimensional das formas de poder. Capital cultural indica acesso ao conhecimento e informações ligadas a uma cultura específica; aquela que é considerada como a mais legítima ou superior pela sociedade como um todo. Uma das características consideradas típicas do grupo dominante é conseguir se legitimar e legitimar sua cultura como a melhor. Também a classe dominante teria o poder de delimitar as informações que serão ou não incluídas no conjunto das informações legítimas (Bourdieu, 2007, p.169). Aqueles que têm acesso a esse capital cultural, essas informações terão maior valor, mais distinção, assim como acesso facilitado a outros recursos escassos. Assim, vemos o conceito deixar de ser apenas uma subcultura e passar a ser vista como uma estratégia de poder.

A ampliação do acesso universitário no Brasil, a chamada democratização do Ensino Superior, é fruto de uma série de medidas para a ampliação desse acesso, criando uma maior diversificação no perfil dos alunos na graduação e pós-graduação. A formação superior segue como uma estratégia para a promoção da mobilidade

social, mudança de posição socioeconômica de um indivíduo em uma sociedade hierárquica e estratificada em classes. Durkheim (2015) elenca três principais fatores para a mobilidade social, sendo a primeira a renda, o segundo a ocupação e o terceiro a educação formal. Quanto maior a escolaridade, maior a chance de profissionalizar-se nas atividades de maior prestígio social e melhores salários.

Apesar de uma demanda crescente por educação superior e um reconhecimento sobre sua importância estratégica para o desenvolvimento econômico e social. O impacto das novas demandas sobre Educação Superior é visto de modo diferente nos diferentes países, em razão da sua história, sistemas de ensino, organização, mobilização de recursos e implantação de políticas pertinentes. Quando falamos de sociedade no contexto global, precisamos estar cientes das assimetrias e diferenças em cada contexto, seja social, cultural ou econômico.

2.1 INTERCULTURALIDADE, MULTICULTURALISMO E DECOLONIALIDADE

Um mundo dinâmico e hiperconectado em uma sociedade complexa e plural. Esse é o cenário sobre o qual buscamos lançar luz nesta pesquisa. As relações humanas são, por si só, complexas. Mas propomos analisar com mais proximidade, um dos componentes dessa complexidade: a interculturalidade. A globalização aproximou fronteiras, possibilitando que organizações atuem em colaboração com outros países e, assim, interajam com culturas diferentes, crenças, costumes e modos de vida. Para entendermos a interculturalidade precisamos, antes de tudo, entender o que é cultura.

o homem é um animal amarrado em teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura sendo essas teias e a sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado (Geertz, 1989, p.4).

Para compreensão do homem e da cultura é preciso uma interpretação da sua teia de significados e o comportamento do homem será significado conforme a cultura na qual está inserida. Damatta (1986) compartilha da ideia de Geertz (1989) e afirma que a cultura é "a maneira de viver total de um grupo, sociedade, país ou pessoa. (...) um mapa, um receituário, um código através do qual as pessoas de um dado grupo pensam, classificam, estudam e modificam o mundo e a si mesmos (Damatta, 1986, p.123). Thompson (1995), por sua vez, detalha algumas manifestações possíveis dessa cultura.

[...] o padrão de cultura pode ser definido como significados incorporados nas formas simbólicas, que inclui ações, manifestações verbais e objetos significativos de vários tipos, em virtude dos quais os indivíduos comunicam-se entre si e partilham suas experiências, concepções e crenças (Thompson, 1995, p.176).

Para compreendermos a globalização é preciso renovar nossa compreensão do outro e a aproximação entre diferentes culturas "a razão das fronteiras terem se tornado laboratórios globais" (Canclini, 2010, p. 31). O autor afirma que as "identidades pós-modernas são transterritoriais e multilinguísticas, delineando um novo perfil de cidadão. Supera-se a ideia de que os membros de uma dada sociedade possuem uma cultura homogênea e única" (Canclini, 2013, p. 40.).

O conceito de interculturalidade aborda um "conjunto dos processos psíquicos, relacionais, grupais, institucionais [...] originados pelas interações das culturas, numa relação de trocas recíprocas e numa perspectiva de salvaguarda de uma relativa identidade cultural dos parceiros em relação" (Clanet, 1993, p.21). Ramos (2009) fala em relação, diálogo e comunicação entre pessoas de culturas diferentes, interagindo com grupos de "universos culturais diferentes" (Ramos, 2009, p.19). Em um mundo cada vez mais diverso e multicultural, se fortalece a necessidade de os profissionais terem consciência do que é cultura e como ela está inserida na sociedade.

Ao falar de interculturalidade, precisamos lançar luz aos estudos decoloniais, que a reconhecem como uma maneira de compreender sujeitos e culturas, mas que os grupos sociais estão envolvidos em relações complexas, de poder e subalternidade. Para Walsh (2001), a interculturalidade permite interações dialógicas que possibilitam o reconhecimento de culturas, sobretudo, no que tange às diferenças.

a perspectiva decolonial parte da premissa de que há determinados grupos sociais que se encontram, historicamente, excluídos dos debates relativos a direitos e a legitimidades, seja em relação à língua, à raça, à cultura, à identidade ou qualquer outro fator que os distinguem. (Gomides & Carvalho, 2022, p.8)

Na perspectiva decolonial debatemos os efeitos das migrações internacionais, subalternidade e subjugação de países do Sul global – considerado um conjunto de países cuja cartografia os localiza consistentemente ao Sul –, em detrimento dos países do Norte global. Autores como Mignolo (2001) e Candau (2008) defendem que o contato entre os povos considerados diferentes tem possibilitado debates sobre relações interculturais, contribuições da diversidade e políticas sociais.

Para Candau (2008), o multiculturalismo pode, muitas vezes, servir a interesses advindos de uma cultura hegemônica específica, já uma abordagem intercultural favorece uma educação pautada no reconhecimento do outro, promovendo o diálogo entre diferentes grupos sociais e culturais. Para a autora, esse pode ser o caminho para desenvolvermos uma sociedade mais plural e democrática, uma vez que a interculturalidade é reconhecida como um processo dinâmico e permanente de relação, comunicação e aprendizados entre diferentes culturas em condições de respeito e igualdade. Esse intercâmbio é construído não só entre pessoas, mas conhecimentos, saberes e práticas culturalmente diferentes, buscando desenvolver um novo sentido entre elas na diferença.

Um espaço de negociação e de tradução onde as desigualdades sociais, econômicas e políticas, e as relações e os conflitos de poder da sociedade não são mantidos ocultos e sim reconhecidos e confrontados. Uma tarefa social e política que interpela o conjunto da sociedade, que parte de práticas e ações sociais concretas e conscientes e tenta criar modos de responsabilidade e solidariedade. Uma meta a alcançar (Candau, 2008, p. 10-11).

As noções do multiculturalismo dialogam de forma muito próxima com a experiência colonial, impossibilitando mudanças estruturais (Mignolo, 2001). Ainda que exista o reconhecimento das diferenças, não existe um espaço de direitos sobre os próprios processos de exclusão. Assim, existe muito mais uma tolerância à diversidade do que uma inserção.

Cientes dos desafios e complexidades impostos pelo tema, compreendemos as assimetrias que permeiam as temáticas que essa pesquisa debaterá e não pretendemos esgotar as discussões, nem tomar lados. Estamos abertos a um caminho de relações, envolvendo temas profundos, enraizados com história, sociedade e indivíduos e nossas contribuições visam apoiar o diálogo científico do processo de internacionalização nas universidades brasileiras.

Dessa forma, adotamos nesta pesquisa a noção de interculturalismo, com uma visão de promoção de transformações estruturais (Vallescar Palanca, 2001). Para uma interculturalidade na Educação Superior precisamos não apenas inserir negros, indígenas, pessoas de outras culturas nas instituições, mas, sim, propiciar que estes possam contribuir para que as instituições favoreçam mudanças estruturais nestas relações.

A relação intercultural também reflete nas organizações. Freitas (2008) chama a atenção para a convivência intercultural no cenário organizacional, podendo ser um recurso positivo para aqueles que buscam maior inserção no mundo dos negócios. Craide e Silva (2012) afirmam que o desenvolvimento de novas capacidades é essencial para promover a interculturalidade dentro das organizações, dessa forma, os profissionais estarão mais preparados para trabalhar com pessoas de outros países e mais atentos ao que acontece no mundo como um todo.

Mas como estar preparado para um mundo tão global, que nos exige comunicar para diferentes tipos de indivíduos, inseridos em diferentes contextos culturais? Thomas & Inkson (2006) apresentam o conceito da inteligência cultural, uma competência importante a ser desenvolvida em um contexto globalizado. Thomas e Inkson (2006) afirmam que para desenvolvermos tal competência é preciso "ser hábil e flexível para assimilar uma cultura, aprender mais sobre ela interagindo-se com pessoas daquela origem e, redefinir, gradativamente, sua forma de pensar" (Thomas; Inkson, 2006, p.31).

Três etapas englobam o processo de desenvolvimento da inteligência cultural defendida pelos autores: (1) reconhecer o que é cultura e como ela está presente na sociedade e no comportamento dos indivíduos inseridos nela; (2) praticar a atenção constante, observando as pistas que estão presentes nas situações de intercâmbio cultural e, por fim, (3) desenvolvimento de habilidades comportamentais, para se adequar às diversas situações e aprender com isso. Para os autores, "o conceito de inteligência cultural não é difícil de ser compreendido, mas é difícil de ser posto em prática contínua" (Thomas; Inkson, 2006, p. 33).

A essência de ser globalizado é interagir com gente de culturas distintas. É mais difícil lidar com a cultura do que com outros aspectos do ambiente de negócios, em parte pelo fato de que a cultura age de forma invisível. Muito se sabe sobre as diferenças entre as culturas do mundo. Entretanto, esse conhecimento é apenas o ponto de partida para se tornar culturalmente inteligente (Thomas; Inkson; 2006, p.34).

Da mesma forma, Khanna (2014) defende em um artigo publicado na Harvard Business Review em 2014 o conceito da inteligência contextual, proposto por Matthew Kutz (2008). Para o autor, "tentar aplicar práticas de gestão de maneira uniforme em diferentes geografias é uma tolice, por mais que gostaríamos de pensar o contrário" (Khanna, 2014, p. 40). É um desafio contínuo aprender a diferenciar "princípios

universais", ou seja, compreender se aquilo que é "universal" para um indivíduo, inserido em determinado contexto, é, de fato, um princípio para o outro.

A discussão sobre interculturalidade e assimetrias na educação revela as complexas dinâmicas que moldam as relações educacionais globais e nos impõem a necessidade de desenvolver novas competências. As desigualdades, os jogos de poder e os paradigmas eurocêntricos são desafios evidentes também no processo de internacionalização das universidades, que devem criar espaços para um debate mais inclusivo, capaz de reconhecer e valorizar as especificidades das instituições do Sul Global.

2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO NA PERSPECTIVA SUL GLOBAL

A internacionalização das universidades no contexto do Sul Global tem se tornado um tema central nas discussões acadêmicas contemporâneas, especialmente à luz das perspectivas decoloniais. Este movimento busca não apenas a troca de conhecimentos e experiências entre instituições de diferentes países, mas também desafiar e reformular as estruturas tradicionais de poder e conhecimento que frequentemente marginalizam as vozes do Sul Global. Outra forma de olhar para a internacionalização na América Latina envolve a visão de Kreimer (2011), que aponta que a ciência latino-americana já nasce internacionalizada, uma vez que nasce dependente das "lideranças" europeias.

A hegemonia das relações internacionais pautadas a partir da perspectiva dos Estados Unidos é citada por Hoffman (1977) e confirmada por Biersteker (2009) décadas mais tarde. As teorias que imperam nas relações internacionais, até mesmo nos cursos de graduação, são baseadas em autores norte-americanos. Segundo Santos (2014), a decolonialidade propõe uma crítica profunda aos paradigmas eurocêntricos que ainda dominam as ciências e as práticas acadêmicas globais, incentivando a construção de saberes pluriversais que valorizam os saberes locais e as práticas de resistência cultural. Dessa forma, a internacionalização não se limita a uma integração superficial entre universidades, mas se configura como um espaço de reconstrução e revalorização das identidades e saberes subalternos, promovendo uma verdadeira equidade acadêmica e intercultural. Nessa direção, Quijano (2005, p. 136) menciona que:

[...] a colonialidade do poder estabelecida sobre a ideia de raça deve ser admitida como um fator básico na questão nacional e do Estado-nação. [...] na América Latina a perspectiva eurocêntrica foi adotada pelos grupos dominantes como própria e levou-os a impor o modelo europeu de formação do Estado-nação para estruturas de poder organizadas em torno de relações coloniais.

O colonialismo foi ancorado em estruturas de poder e contribuiu para uma formação de identidade geoculturais, tais como povos da América Latina e África. Dessa forma, fomos impactados por uma hegemonia cultural e intercultural que ainda traz a ideia que divide centros e periferias. Especialmente a partir das décadas de 1980 e 1990, os países Global Sul passam a assumir e construir dispositivos de cooperação solidária e equitativa. Para Santos (1995, apud Santos e Meneses, 2010, p. 42) o Global Sul se refere às “[...] regiões periféricas e semiperiféricas e aos países do sistema mundo moderno, que foram denominados de Terceiro Mundo, após a Segunda Guerra Mundial”. Esse conceito e correlação com países situados no global sul diz respeito aos domesticados pelo colonialismo europeu (Santos e Meneses, 2010). Assim, vemos que a questão circunda não apenas relações assimétricas, mas aspectos culturais do desenvolvimento dos Estados nação do norte e sul.

Para Corte; Morosini; Felicetti (2022, p. 7), a cooperação sul-sul é anunciada como um dispositivo voltado para superar as assimetrias causadas pela sombra do colonialismo e da colonialidade do poder. As autoras apontam diversas ações entre as nações a fim de superar os desafios impostos ao Global Sul, tais como atuação e influência dos organismos multilaterais e orientações para ações de internacionalização, o Plano de Ação Accra, que convida para o debate de experiências na cooperação horizontal, além de fóruns voltados à discussão da cooperação sul-sul.

Tais estratégias têm como objetivo a busca por uma identidade local e regional, visando enfrentar desafios globais econômicos, políticos, sociais e culturais. A reflexão sobre a chamada "sociedade do conhecimento", oferecida por Cunha (2015), tem sido compreendida como uma referência importante para articular a agenda da Educação Superior na perspectiva sul-sul. No contexto da internacionalização e da América Latina, em especial, autores discutem a necessidade de superar os aspectos negativos dos processos de internacionalização no norte global e sua hegemonia, propondo alternativas que vão além dessas limitações.

O processo de internacionalização sul-sul, além da solidariedade iminente às

relações entre países em desenvolvimento, “tem a potencialidade de exercer um papel de auxílio à construção de uma identidade local e ao desenvolvimento socioeconômico” (Morosini, 2014, p. 398), bem como contribuir para o fortalecimento dos países em contextos emergentes, como o caso do Brasil, diante da transnacionalização da educação superior.

Assim, necessitamos uma internacionalização não somente centrada na realização de atividades de intercâmbio, participação em eventos internacionais ou seminários. É necessária uma implementação sistemática de uma política de internacionalização voltada para “elementos de sinergia entre o ensino, a pesquisa e a extensão, reconhecendo as potencialidades do país de origem e dos países parceiros nos processos de cooperação internacional” (Morosini; Dalla Corte, 2018, p. 114). Entre as estratégias para a concretização e fortalecimento da internacionalização podemos citar a internacionalização *abroad* (ou *crossborder*) e a *at home*, também chamada de internacionalização em casa, que aprofundaremos no próximo capítulo.

Também é preciso haver uma compreensão da internacionalização para além dos modelos do Global Norte. A ideia de que a internacionalização só acontece (ou tem valor) em cooperação com países da Europa, Estados Unidos ou Canadá precisa dar espaço para a compreensão de que a internacionalização do Global Sul ou a cooperação sul-sul também pode dar espaço para frutíferas colaborações e avanços. Silva (2019) é um dos autores que revela a divergência nos discursos de gestores referentes às concepções de internacionalização, não enxergando a temática para além dos modelos do global norte. O autor destaca que

o fato de não considerar como internacionalização o que está relacionando com os países africanos de língua portuguesa revela uma concepção de internacionalização que está ligada aos países do Norte, principalmente os Estados Unidos e a Europa onde podem ser encontradas as pesquisas de ponta e as universidades mais conceituadas nos rankings internacionais (Silva, 2019, p. 212).

Para explicar as desigualdades relacionadas à mobilidade acadêmica universitária, Lima e Maranhão (2009) apresentam os conceitos de internacionalização ativa e passiva. Países com internacionalização ativa atraem acadêmicos estrangeiros, enquanto aqueles com internacionalização passiva enviam mais acadêmicos do que recebem. Enquanto a internacionalização se manifesta de forma ativa em alguns países centrais, adotando implantação de políticas que buscam

atrair acadêmicos e oferecer serviços educacionais que envolvem a mobilidade de estudantes e professores, nos países periféricos ela se apresenta de maneira diferente. Existe uma manifestação muito maior de emissão de acadêmicos, especialmente quando falamos de pesquisadores.

Além disso, a capacidade instalada (recursos materiais e humanos) de oferecer serviços educacionais no exterior, seja envolvendo programas, criação de campi ou instituições, é limitada quando estes países sequer respondem quantitativa e qualitativamente à demanda interna. Esta forma de inserção no sistema de educação mundial reforça o histórico desequilíbrio existente entre os países do Norte e do Sul, como será possível perceber" (Lima; Maranhão, 2009, p. 2009).

Além disso, a atração de estudantes internacionais passa a representar também uma oportunidade de negócio. Um exemplo disso é evidenciado pelo estudo conduzido pelo National Australia Bank, que mostra que estudantes internacionais foram a base da economia australiana em 2023. Dados revelam que os gastos de intercambistas contribuíram para mais da metade do crescimento de 1,5% do país em 2023.

Alguns impactos destes movimentos de poder e influência foram evidenciados por Filippetti (2007, p.17-19), que estima que os países centrais, reconhecidos pela sua internacionalização ativa, além de capitalizar recursos financeiros, contribuem ainda para ampliar a rede mundial de influência cultural e política, selecionar os melhores cérebros, favorecer-se de uma mão de obra qualificada, promover transferência de tecnologia, criar um ambiente multicultural, renovar a pesquisa e, também, enfrentar os desafios e adaptar-se às questões da imigração não-controlada. Boaventura de Sousa Santos (2002), António Teodoro (2003) e Roger Dale (2004) chamam a emergência de globalização hegemônica, na qual vemos os países da periferia da economia ajudando a financiar a educação de países centrais.

As discussões sobre internacionalização da América Latina precisam ir além das experiências e processos de internacionalização no norte global e sua hegemonia, apostando na construção de espaços comuns de conhecimento no contexto sul-sul. Tais movimentos não devem ser caracterizados apenas pela "perspectiva idealista de ações de solidariedade, mas pela necessária constituição de redes de cooperação acadêmica internacional" (Dalla Corte; Morosini; Felicetti, 2022, p.7).

Ao analisarmos a internacionalização das universidades brasileiras, compreendemos os desafios históricos e sociais, bem como as assimetrias que esses

movimentos acarretam. O processo de internacionalização das universidades brasileiras difere daquele observado em outros países, o que demanda uma pesquisa que considere as peculiaridades desse contexto, ao mesmo tempo que se beneficia das contribuições de outras nações. Assim, a internacionalização das instituições brasileiras refletirá aspectos únicos de sua história e contexto, e a comunicação inserida nesses processos também será moldada por esses fatores contextuais.

Encerramos este capítulo refletindo sobre as assimetrias sociais, culturais e educacionais que permeiam a internacionalização das universidades no contexto do Sul Global. Ao destacar os desafios e as potencialidades de uma perspectiva intercultural e decolonial, reafirmamos a necessidade de reestruturar relações de poder e conhecimento, promovendo trocas horizontais e solidárias. Nesse sentido, passamos agora a aprofundar a discussão sobre a internacionalização da Educação Superior, explorando seus conceitos fundamentais, históricos e estratégicos. O próximo capítulo nos convida a compreender a evolução desse processo, suas manifestações contemporâneas e as implicações para as universidades brasileiras em um cenário globalizado.

3 DIÁLOGO GLOBAL: A INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

Nas universidades, a dimensão internacional é imperativa pela própria definição das instituições de ensino superior. Pensar a internacionalização da Educação Superior nos remete a um passado bem mais distante do que em um primeiro momento podemos pensar. A universidade foi concebida como espaço internacional de conhecimento, de cooperação, de trocas, mostrando quão profundamente este conceito está enraizado nos processos educacionais, ainda que mais recentemente a temática tenha despertado uma maior atenção.

Ao reconhecer a internacionalização como um processo e não como um conjunto de atividades fragmentadas, Knight (2004) vê a internacionalização como processo intencional, cujo objetivo visa integrar as dimensões internacional, intercultural e global em uma proposta de melhora da qualidade da educação e da pesquisa e, por consequência, uma contribuição significativa para a sociedade.

Conforme apontam Santos e Almeida Filho (2012), a internacionalização já estava presente na concepção das escolas de Platão e Aristóteles no século III A.C., na Biblioteca de Alexandria no Antigo Egito, na Escola de Nalanda, na Índia, entre outros exemplos. Para os autores, a troca internacional de conhecimentos entre povos sempre esteve presente e “a universidade foi reinventada na Europa Ocidental há quase mil anos” (Santos e Almeida Filho, 2012, p. 30), a partir do surgimento de grandes instituições, tradicionais até os dias de hoje, como Bolonha (1088), Paris (1090) e Oxford (1096).

Foi a partir do século XIII que as universidades começaram a conquistar reconhecimento, relevância e validação. É a partir do interesse das diferentes temáticas que permeiam essas instituições – tais como Direito, Teologia, Medicina – que conseguimos identificar os primeiros processos de mobilidade acadêmica, não só discente, em que estudantes iam em busca da formação, mas uma diversidade de professores de diferentes países que se uniam em busca do conhecimento de forma conjunta. Stallivieri (2004) explica que essas instituições da Idade Média, conhecidas como as primeiras escolas europeias, tinham como objetivo analisar a universalidade do conhecimento e de todo o saber a partir de uma perspectiva internacional uma vez que “seus estudantes se deslocavam de diferentes nações para tratar das questões do conhecimento” (Stallivieri, 2004, p. 23).

Quando falamos em globalização, Castells (2002) aponta acontecimentos históricos que transformam a paisagem da vida humana, tais como a revolução tecnológica com novas tecnologias de informação, telecomunicações, transportes, interdependência das economias à escala global, mudanças políticas econômicas e reestruturação profunda do capitalismo. Entendemos a globalização como fenômeno multifacetado, envolvendo interconexões de diferentes partes do mundo, especialmente através das tecnologias de comunicação e informação. A globalização não é apenas questão econômica ou política, mas também social e cultural.

A partir das conexões em rede e das novas tecnologias da informação, o processo de internacionalização fica ainda mais acelerado, aproximando estudantes, pesquisadores, parcerias institucionais e colaboração nas mais variadas esferas. O desejo por um aprendizado abrangente e uma formação que seja relevante em diversos contextos interculturais torna-se cada vez mais importante para o estudante, que poderá estar inserido em ambientes culturalmente diversos ao longo da sua jornada profissional. O pesquisador quer que seus resultados de pesquisas, seus avanços, cheguem a outros espaços. O conhecimento não está mais restrito àquele espaço de proximidade geográfica. Para De Wit (2013), as discussões sobre o tema se fortaleceram a partir da década de 1990, uma vez que antes desse período a chamada *educação internacional* se referia a qualquer atividade internacional relacionada à educação e não necessariamente a uma perspectiva de processo.

Na década de 1990 a internacionalização avança, especialmente a partir da *Declaração Mundial sobre Educação para Todos* da Unesco, assinada em 1990. O documento fornece definições e novas abordagens sobre as necessidades básicas de aprendizagem, tendo em vista estabelecer compromissos mundiais para garantir a todas as pessoas os conhecimentos básicos necessários a uma vida digna, visando uma sociedade mais humana e mais justa. Além dela, a Declaração de Bolonha, firmada em 1999, por 29 países na Itália, surge como uma iniciativa de unificar o sistema de Ensino Superior em todo o bloco europeu, concretizando o chamado Espaço Europeu de Ensino Superior.

O conceito de Educação para a Cidadania Global (ECG) foi difundido, a nível mundial, no âmbito da Global Education First Initiative, da UNESCO, em 2012. A educação para a cidadania global é uma das áreas de trabalho estratégicas da

organização, lançada como uma das três prioridades da Iniciativa Global Educação em Primeiro Lugar.

[...] estudantes de todas as idades com valores, conhecimento e habilidades que, ao mesmo tempo, baseiam-se em e incutem o respeito por direitos humanos, justiça social, diversidade, igualdade de gênero e sustentabilidade ambiental, além de empoderar os aprendizes para que se tornem cidadãos globais responsáveis. A ECG oferece aos estudantes as competências e a oportunidade de compreender seus direitos e suas obrigações para que, assim, promovam um mundo e um futuro melhores para todos (Unesco, 2012).

A revolução oriunda da tecnologia da informação, que ganha força a partir de 1970, dá espaço para um novo tipo de globalização, na qual organizações, governos e pessoas passam a se comunicar de modo instantâneo (Castells, 2010) e, assim assistimos uma nova fase da Educação Superior no que diz respeito à internacionalização. Nos diferentes níveis do conhecimento, com diferentes objetivos e estratégias, acompanhamos as universidades apostando em programas de mobilidade acadêmica, cooperação entre pesquisadores, perspectivas internacionais nos currículos, experiências internacionais dentro do campus, entre outras ações.

Ainda que a internacionalização tenha se acelerado diante da globalização, ela não deve ser confundida com a globalização (Altbach, 2004). Mentges (2022) afirma que a globalização pode ser considerada uma impulsionadora dos movimentos de integração da pesquisa, da inovação e das práticas de mobilidade internacional. Para o autor, "o desafio é assegurar que esse panorama ganhe mais força, garantindo que a Educação Superior Internacional não se torne somente uma possibilidade de diferencial competitivo e de resultado financeiro" (Mentges, 2022, p. 51). Isso porque a internacionalização das instituições de ensino superior tornou-se um fator de qualificação, tanto na captação de estudantes quanto na produção científica, mobilidade acadêmica, programas de capacitação, estratégias que repercutem na mudança organizacional das instituições (Morosini; Dalla Corte, 2021).

Ao longo dos anos, assistimos à internacionalização deixando de ser apenas a oferta ou procura de bolsas para estudos no exterior e a ideia de internacionalização abrangente (*comprehensive Internationalization*) ganha força. A teoria proposta por Hudzik (2011) defende uma internacionalização transversal, com a participação de todos os atores e setores da instituição, inserindo a variável internacional em todas as atividades de ensino, pesquisa e extensão. A internacionalização deve ser vista como

uma prioridade nas estratégias institucionais (Hudzik, 2011) e não apenas como ações isoladas. Conforme o autor, para o desenvolvimento da internacionalização abrangente, é preciso aceitar as diferentes formas que ela pode estar presente na educação superior, o que será abordado mais especificamente ao longo deste capítulo.

A internacionalização do ensino superior é um conceito profundamente enraizado na história das universidades, consolidando-se como um processo estratégico e intencional que transcende a mobilidade acadêmica e alcança diversas dimensões institucionais. Para compreender plenamente seu impacto e suas diferentes manifestações, é essencial explorar os conceitos que fundamentam essa prática no contexto contemporâneo. Esses conceitos permitem identificar como a internacionalização se integra aos processos educacionais, alinhando-se às missões das universidades e às demandas globais.

3. 1 CONCEITOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

Por diferentes perspectivas, há formas distintas de compreender e conceituar a internacionalização da Educação Superior, Delgado-Márquez, Hurtado-Torres e Bondar (2011) elaboraram uma classificação abordando as perspectivas de internacionalização, dividindo-as em quatro grupos: (1) perspectiva da atividade, (2) perspectiva da competição, (3) perspectiva do ethos e (4) perspectiva do processo (Quadro 1).

Quadro 1: Perspectivas de internacionalização no contexto das Instituições de Educação Superior

1. Perspectiva da atividade	Autores
Foca nas atividades de Educação Superior que fomentam uma dimensão intercultural, incluindo a presença de estudantes internacionais, currículo e intercâmbio de estudantes / professores.	Harari (1992); Klasek (1992); Arum e Van de Water (1992); Mestenhauser e Ellingboe (1998); Green e Olson (2003); Javalgi, Griffith e White (2003); Powell (2004); Green e Shoenberg (2006).
2. Perspectiva da competição	Autores
Destaca o desenvolvimento de habilidades, de conhecimentos e de valores que são importantes para que se possa competir no mercado global.	Soderqvist (2002); Van der Wende (2007); Ayoubi e Massoud (2007); McGowan e Potter (2008); Elkin, Farmsworth e Templer (2008); Lipsett (2009).
3. Perspectiva do ethos	Autores
Destaca a criação de uma cultura ou entorno onde se valorizam e se apoiam as perspectivas e as iniciativas interculturais/internacionais	Pickert e Turlington (1992); Hanson e Meyerson (1995).
4. Perspectiva do processo	Autores
Enfatiza a integração de uma dimensão internacional e intercultural no ensino, na pesquisa e nos serviços, por meio de uma combinação de atividades, políticas e procedimentos.	Knight (1994); Schoorinan (1999); De Wit (2002); Olson et al. (2001).

Fonte: Delgado-Márquez, Hurtado-Torres e Bondar (2011)

Harari (1992), Klasek (1992) e Mestenhauser e Ellingboe (1998) definiram a perspectiva da atividade na combinação de três fatores: conteúdos internacionais inseridos nos currículos, mobilidade acadêmica de professores e estudantes e programas e iniciativas de cooperação internacional.

Na perspectiva da competição aborda, como o próprio nome sugere, uma visão de competitividade no mercado global, um meio para atingir objetivos estratégicos específicos impostos pela globalização.

[...] o processo de transformação de uma instituição de educação superior nacional numa instituição de educação superior internacional, durante o qual se introduz uma dimensão internacional em todos os aspectos de sua gestão holística com o duplo objetivo de melhorar a qualidade do ensino e da aprendizagem e adquirir as competências desejadas (Soderqvist, 2002, p. 29).

O ethos engloba a criação de uma cultura na qual as perspectivas internacionais e interculturais são valorizadas e, por fim, a perspectiva do processo que sugere uma maior integração do *mindset* internacional no ensino, integrando atividades, políticas e processos nas instituições de Educação Superior.

Knight (1994) foi uma das primeiras a conceituar a internacionalização da educação superior, reconhecendo a internacionalização como um processo e não apenas como um conjunto de atividades fragmentadas. A autora afirma que a internacionalização é um “processo de integração de uma dimensão internacional no ensino, na pesquisa e nos serviços de uma instituição de ensino superior” (Knight, 1994, p.3). Mais tarde, a autora revisitou o conceito, afirmando que a internacionalização não estava apenas relacionada a uma análise institucional, mas, sim, deveria ser analisada em diferentes níveis, como o nacional, setorial e institucional. De acordo com ela, “o processo de integração de uma dimensão internacional, intercultural ou global ao propósito, funções ou educação pós-secundária” (Knight, 2003, p. 2). De Wit *et al.* (2015) conceituam a internacionalização como um

Processo intencional de integração de uma dimensão internacional, intercultural ou global na missão, funções e produtos do serviço de ensino superior, com o propósito de melhorar a qualidade do ensino e investigação para todos os estudantes e acadêmicos, e dar um contributo significativo para a sociedade (De Wit *et al.*, 2015, p. 33).

Os autores reforçam a importância estratégica da internacionalização para a educação e afirmam que o processo deve ser desenvolvido de forma transversal, contemplando todos os níveis institucionais. Já Knight (2021) aponta a importância de entender o que é “definição” e o que é “descrição” da internacionalização. Enquanto a primeira busca explicar o significado, a segunda visa elucidar os atributos e incluir características e detalhes específicos, podendo mudar de acordo com o contexto e propósito em questão. A autora defende que a definição deve ser neutra, pois de acordo com os países, regiões ou as próprias instituições as características podem mudar (Knight, 2021).

Gacel (2003) atenta sobre alguns conceitos importantes no processo de internacionalização, sendo eles: a consciência da perspectiva cultural, a compreensão sobre as condições do planeta, a percepção intercultural, o conhecimento da dinâmica

global e a noção das opções humanas. Nesse sentido, Dias (2005, p. 19) complementa a ideia da autora:

O conceito de educação internacional deveria cobrir todos os atos educacionais que tivessem por objetivo uma melhor compreensão entre os povos e indivíduos, a promover uma cooperação mais ampla entre as nações, com um crescente respeito às ideias, culturas, costumes e tradições dos demais, a promover uma melhor cooperação entre as nações com base nas relações internacionais e o respeito do direito internacional, na justiça e igualdade, com a promoção da paz, através de estudos sobre as causas dos conflitos, sobre a resolução pacífica de disputas e sobre o desarmamento, incluindo suas relações com o meio ambiente.

Gacel (2000) define a internacionalização da educação superior como “um processo de transformação institucional que visa integrar a dimensão internacional e intercultural, missão, cultura, planos e políticas de desenvolvimento” (Gacel, 2000, p.122), o autor também alerta que para a implementação, é necessário contar com a participação de diferentes atores, além de uma política explícita, implementando estruturas organizacionais para garantir a sua institucionalização.

Neste século, a internacionalização da Educação Superior passou de uma posição periférica para uma posição central nas agendas políticas, econômicas e educacionais. Identifica-se uma forte relação com questões econômicas e políticas de organização da ordem mundial, de tal forma que seu approach analítico se estende à dimensão global, regional, nacional e/ou institucional. (Morosini; Dalla Corte, 2021, p. 35).

De Wit e Knight (1997) levantam razões para a internacionalização, utilizando quatro categorias: razões políticas, razões econômicas, razões socioculturais e razões acadêmicas. A seguir, apresentamos cada uma delas:

1. **Razões políticas:** nesta categoria estão as razões de política externa, cooperação para o desenvolvimento, políticas para a paz. Essa razão é mais considerada importante a nível nacional do que internacional, pois promove o desenvolvimento e conexões e, por consequência, a visibilidade da nação no cenário internacional.
2. **Razões econômicas:** aqui estão contemplados os argumentos de competitividade, crescimento econômico, mercado de trabalho e incentivos financeiros. Especialmente países desenvolvidos apostam na internacionalização a fim de vender serviços educacionais para estudantes internacionais.

3. **Razões socioculturais:** está relacionada ao desenvolvimento social, compreensão intercultural e vínculo com a identidade cultural. Ao se conectar com diferentes culturas, o indivíduo expande seus valores e compreensão cultural global.
4. **Razões acadêmicas:** a dimensão da pesquisa, ensino e extensão, desenvolvimento institucional e reputação internacional fazem parte das razões acadêmicas, estando diretamente ligadas com o aprimoramento da docência, dos processos de ensino e aprendizagem e pesquisa.

Mais tarde, em 2020, Knight desenvolve uma nova classificação contemplando novos níveis de interesse para internacionalizar, sendo eles o nível individual, o nível nacional e o nível regional. Ela sinaliza que os conjuntos não precisam ser distintos ou exclusivos e podem mudar de acordo com as demandas e prioridades de cada país ou IES.

Para a Unesco, a internacionalização também é o caminho para o desenvolvimento de competências interculturais, aproximando culturas, modos de pensar e viver, similar ao que Knight elege na razão sociocultural. As instituições de ensino têm o dever de formar profissionais e cidadãos que possam compreender as diferenças culturais e, mais do que isso, respeitá-las. Um processo que valorize a diversidade, a diferença e o pluralismo (Unesco, 2021). Competências culturais são habilidades cognitivas, comportamentais e afetivas inseridas em uma variedade de contextos culturais.

Mentges (2022) apresenta os principais componentes relacionadas às competências culturais de Deardorff (2006), sendo elas: 1) compreensão de outras visões de mundo; 2) autoconscientização cultural e autoavaliação; 3) adaptabilidade; 4) habilidades para ouvir e observar; 5) abertura para outras culturas; 6) capacidade de adaptação a outros estilos de comunicação e aprendizagem; 7) flexibilidade; 8) análise, interpretação e relação; 9) tolerância e ambiguidade; 10) conhecimento e compreensão da cultura; 11) respeito e empatia com outras culturas; 12) compreensão da diversidade cultural e seu impacto em fatores situacionais; 13) competência sociolinguística; 14) atenção plena; 15) curiosidade e abertura; 16) visão etnorrelativa; e 17) retenção de julgamento (Mentges, 2022, p.80).

Stallivieri (2017) aborda que os benefícios da internacionalização vão além das instituições, refletindo também como benefícios individuais de cada membro do corpo docente. Para a autora, o crescimento profissional que cada uma dessas partes pode obter "como resultado de uma experiência internacional, quer viver no exterior ou compartilhar com pessoas de outras nacionalidades no campus em si é inquestionável" (Stallivieri, 2017 p.21).

Essa visão conecta-se à defesa de Santos e Almeida Filho (2012) de que ao longo da história as universidades adquiriram quatro missões: a primeira missão diz respeito ao ensino, consolidada no século XIV, a segunda missão se relaciona à pesquisa, marcada no século XVII, no século XX a terceira missão diz respeito à extensão e, por fim, os outros apresentam a quarta missão da universidade no século XXI: a internacionalização.

Mas o que pode ser considerado internacionalização? As ações estratégicas a nível institucional são descritas por Knight (2004), divididas em eixos acadêmicos, e estratégias organizacionais que são suporte ao processo de internacionalização (Quadro 2).

Quadro 2: Estratégias programáticas em nível institucional

Programas acadêmicos	• Programas de intercâmbio estudantil • Estudo de língua estrangeira • Currículos internacionalizados • Estudos de área ou temáticos • Trabalho / estudo no exterior • Estudantes internacionais • Processo de ensino / aprendizagem • Programas de graduação conjunta / dupla • Treinamento intercultural • Programas de mobilidade de professores / funcionários • Visitando palestras e acadêmicos • Ligação entre programas acadêmicos e outras estratégias
Pesquisa e colaboração acadêmica	• Centros de área e temáticos • Projetos de pesquisa conjunta • Conferências e seminários internacionais • Artigos e papers publicados • Acordos internacionais de pesquisa • Programas de intercâmbio de pesquisa
Relações externas: doméstica e transfronteiriça	<i>Doméstico:</i> • Parcerias baseadas na comunidade com organizações não governamentais • Serviço comunitário e trabalho de projeto intercultural <i>Transfronteiriço:</i> • Projetos de assistência ao desenvolvimento internacional • Entrega transfronteiriça de programas educacionais (comerciais e não comerciais) • Vínculos, parcerias e redes internacionais • Treinamento baseado em contrato e programas e serviços de pesquisa • Programas de ex-alunos no exterior
Extracurricular	• Clubes e associações estudantis • Eventos internacionais e interculturais no campus • Ligação com grupos culturais e étnicos baseados na comunidade • Grupos de apoio de pares e programas

Fonte: Knight (2004, p. 14-15)

A internacionalização está associada tanto a programas quanto iniciativas organizacionais em nível institucional (Knight, 2004). As estratégias propõem a noção de planejamento e integração. As ações organizacionais são importantes para o processo e suporte para o desenvolvimento de ações de internacionalização. Para a autora, a internacionalização deve estar inserida em todos os níveis existentes, como

graduação, pós-graduação e extensão. Os programas também são vistos como ações para a introdução das políticas desenvolvidas (Quadro 3).

Quadro 3: Estratégias organizacionais em nível institucional

Governança	• Compromisso expresso por líderes seniores • Envolvimento ativo do corpo docente e funcionários • Justificativa e metas articuladas para a internacionalização • Reconhecimento da dimensão internacional em declarações de missão institucional, planejamento e documentos de política
Operações	• Integrado em sistemas de planejamento, orçamento e revisão de qualidade em toda a instituição e em nível de departamento / faculdade • Sistemas de estruturas organizacionais adequadas (formais e informais) para comunicação, ligação e coordenação • Equilíbrio entre promoção centralizada e descentralizada e gestão da internacionalização • Suporte financeiro adequado e sistemas de alocação de recursos
Serviços	• Apoio de unidades de serviço em toda a instituição, ou seja, alojamento estudantil, registraria, arrecadação de fundos, ex-alunos, tecnologia da informação • Envolvimento de unidades de apoio acadêmico, ou seja, biblioteca, ensino e aprendizagem, desenvolvimento de currículo, treinamento de professores e funcionários • Serviços de apoio ao aluno para alunos que entram e saem, ou seja, programas de orientação, aconselhamento, treinamento intercultural, aconselhamento sobre vistos
Recursos Humanos	• Procedimentos de recrutamento e seleção que reconhecem experiência internacional • Políticas de recompensa e promoção para reforçar as contribuições do corpo docente e da equipe • Atividades de desenvolvimento profissional de professores e funcionários • Suporte para missões internacionais e licenças sabáticas

Fonte: Knight (2004, p. 14-15)

Além das estratégias, também são apresentados os níveis nacional e setorial, nos quais estão as políticas de regulação da educação internacional (Knight, 2004). Já no nível institucional, as políticas estão incorporadas aos planos de internacionalização da instituição de educação superior. Enquanto a nível nacional, os programas podem ser fornecidos por diferentes departamentos governamentais, já no nível setorial os programas oferecidos por e para o setor educacional especificamente podem ser oferecidos por qualquer nível de governo ou organizações públicas ou

privadas. A nível institucional, são aqueles programas identificados como programas acadêmicos nas estratégias programáticas.

A autora reforça que compreender as abordagens de internacionalização que podem ser adotadas e identificar quais serão as estratégias escolhidas permite a identificação de valores, prioridades e ações desenvolvidas. Para Knight (2004) a escolha de uma abordagem de internacionalização, diante diferentes cenários e ambientes, não pode ser vista como "a correta" ou excludentes entre si.

Outro ponto norteador importante quando falamos de internacionalização nas instituições de educação superior é o *Ciclo de Internacionalização* (Knight, 1994). São seis fases em que as IES podem se mover de acordo com seu próprio cenário (Figura 1).

Figura 1: Ciclo de internacionalização



Fonte: Rocha (2022, p. 36) adaptado de Knight (1994)

A primeira fase apresentada por Knight (1994) fala sobre a conscientização do que é internacionalização, sua importância e vantagens para a comunidade acadêmica e sociedade. Momentos que discutam sobre a necessidade de benefícios

da internacionalização e oportunidades para falar sobre as estratégias da instituição são essenciais. A internacionalização não pode ficar restrita a um pequeno grupo ou àqueles mais entusiastas do processo. É preciso apostar em estratégias de sensibilização e educação sobre a internacionalização.

A segunda fase fala sobre o engajamento, que diz respeito à intenção de integrar a perspectiva internacional no dia a dia dos diferentes atores da instituição, incluindo professores, estudantes, técnicos administrativos e alta administração. A terceira fase fala sobre o planejamento, destacando a importância do plano estratégico já mencionado anteriormente. É fundamental que a instituição defina seus objetivos e resultados pretendidos, seus recursos e necessidades.

A quarta fase contempla a operacionalização, na qual será preciso implementar o que foi planejado, criando uma cultura de apoio dentro da instituição. Na quinta fase acontece a revisão, olhando de forma cuidadosa para possíveis melhorias e avaliando a qualidade das ações implementadas. Por fim, a sexta fase fala de reforço da cultura internacional, incentivando e fortalecendo essa prática por meio de reconhecimento aos atores envolvidos.

Quando falamos em avaliação da internacionalização também precisamos olhar para os rankings internacionais, que se tornaram um indicador importante de avaliação das universidades do mundo. Os rankings internacionais emergem como instrumento para medir o impacto e o alcance dessas iniciativas, servindo como indicadores de qualidade acadêmica, visibilidade global e competitividade entre instituições. A internacionalização é, inclusive, um dos indicadores das avaliações, como os rankings globais como o *Q&S World University Rankings*, o *Times Higher Education World University Rankings* e o *Academic Ranking of World Universities* (ARWU).

Ao integrar os rankings de avaliação das instituições, a internacionalização passou a representar um aspecto de qualidade de ensino (Gacel, 2012). Diversos autores têm debatido sobre o impacto e a relevância dos rankings internacionais. Vieira e Lima (2015) explicam que os rankings dão credibilidade às instituições ranqueadas, além de favorecerem financiamentos públicos ou privados, podendo aumentar matrículas e parcerias internacionais. Entretanto, como já visto, a própria internacionalização pode ser vista de diferentes formas e a análise da qualidade

acadêmica não é simples, especialmente porque cada um dos principais rankings adota uma metodologia própria.

Os critérios de cada levantamento variam e os dados são, em sua grande maioria, recolhidos através de dados públicos ou fornecidos pelas próprias instituições de educação superior. Os três rankings globais citados, por exemplo, utilizam indicadores e campos disciplinares distintos, conforme apontado abaixo:

Quadro 4: Indicadores dos principais rankings internacionais

Ranking	QS	THE	ARWU
<i>País</i>	Reino Unido	Reino Unido	China
<i>Campos disciplinares</i>	Ciências Naturais; Biomedicina; Tecnologia; Ciências Sociais; Artes e Humanidade	Artes e Humanidades; Ciências Sociais; Ciências Físicas; Ciências da Vida; Engenharia e Tecnologia; Medicina	Ciências Naturais e Matemática; Engenharia/Tecnologia e Ciências da Computação; Ciências da Vida e Agricultura; Medicina Clínica e Farmácia; Ciências Sociais
<i>Indicadores</i>	• Reputação acadêmica segundo um peer review global (40%); • Reputação segundo empregadores globais (10%); • Proporção de estudantes por faculdade (20%); • Citações por faculdade na base Scopus (20%); • Proporção de estudantes internacionais (5%); • Proporção de docentes internacionais (5%)	• Ensino (ambiente de aprendizagem) (30%); • Pesquisa (volume, orçamento e reputação) (30%); • Citações (influência da pesquisa) (30%); • Perspectiva internacional (docentes, estudantes e pesquisadores estrangeiros e colaboração internacional) (7,5%); • Orçamento da indústria (2,5%)	• Número de ex-alunos (10%) e de docentes / pesquisadores (20%) vencedores de prêmios Nobel de medalhas Fields; • Número de pesquisadores frequentemente citados pela Thomson Reuters (20%); • Número de artigos publicados nos periódicos Nature e Science (20%); • Número de artigos indexados ao Science Citation Index; • Número de artigos indexados ao Expanded –Social Science Citation Index (20% para ambos); • Desempenho per capita da universidade (10%)

Fonte: Dados dos sites dos rankings. Elaborado pela autora.

Os rankings podem ser vistos como balizadores em relação ao que está sendo desenvolvido por determinada instituição, ainda que seja mais difícil atestar a qualidade da educação fornecida pura e simplesmente por um conjunto de informações. Entretanto, em relação à internacionalização a partir de números quantitativos de professores e estudantes internacionais, parcerias com outras instituições e pesquisas internacionais identificam as instituições ao redor do mundo que têm se destacado na internacionalização, ainda que exija um olhar mais específico para outros aspectos como localização, tempo de existência, entre outros. Além disso, uma análise qualitativa e contextual de cada país seria necessária para dados que reflitam o contexto histórico, cultural e social de cada país, bem como seus desafios e assimetrias.

A análise das perspectivas e estratégias de internacionalização evidencia a complexidade e diversidade de abordagens adotadas pelas instituições de Educação Superior em diferentes contextos. No entanto, revela a necessidade de uma internacionalização abrangente, que vai além de atividades isoladas ou de uma perspectiva exclusivamente competitiva, buscando integrar de forma holística e transversal uma dimensão internacional e intercultural nos processos acadêmicos, administrativos e culturais das instituições. Esse conceito expande o entendimento da internacionalização como uma prática inclusiva, que não apenas eleva a qualidade do ensino e da pesquisa, mas também promove a equidade, aspectos que serão explorados a seguir.

3.1.1 Internacionalização abrangente

Os planos de internacionalização não estão restritos às questões de mobilidade acadêmica ou deslocamento de pessoas, mas necessitam transcender, contemplando ações de internacionalização em casa (*internationalization at home*) e internacionalização no exterior (*internationalization abroad*), ambos conceitos apresentados por Knight (2008). A internacionalização em casa é definida pelas ações de internacionalização que acontecem *in loco*, dentro do *campus* da instituição, envolvendo perspectivas internacionais e interculturais sem a necessidade de viagens ao exterior.

Alguns exemplos destas atividades envolvem currículos e programas com perspectivas internacionais, processos de ensino e aprendizagem, atividades extracurriculares como grupos ou eventos, ligações com grupos culturais, pesquisas internacionais e redes de cooperação (Knight, 2008). Já o que diz respeito a internacionalização no exterior, são aquelas iniciativas como mobilidade acadêmica, que envolve programas de estudos ou pesquisa em universidades do exterior, projetos internacionais que contemplem visitas a outros países, modelos de programa que contemplem algum tipo de viagem acadêmica ou missão técnica (Knight, 2008). A Internacionalização em Casa (IaH) é entendida como “a integração proposital das dimensões internacionais e interculturais no currículo formal e informal, para todos os alunos, em ambientes de aprendizagem domésticos” (Beelen; Jones, 2015, p. 69), enquanto a Internacionalização do Currículo (IoC), é definida como “a incorporação das dimensões internacional, intercultural e/ou global nos conteúdos curriculares, assim como nos resultados de aprendizagem, avaliações, métodos de ensino e serviços de apoio de um programa de estudos” (Leask, 2015, p. 9).

Nas diferentes perspectivas, a similaridade que encontramos está na compreensão da internacionalização para além de ações isoladas ou níveis específicos. A internacionalização da educação superior deve ser pensada de forma integral, transversal, contemplando os diferentes níveis e diferentes atores. Conforme mencionado no início do capítulo, a ideia de internacionalização abrangente de Hudzik (2011) é muito adotada pelas instituições de Educação Superior,

A internacionalização abrangente é um compromisso, confirmado por meio de ações, para infundir perspectivas internacionais e comparativas em todo o ensino, a pesquisa e as missões de serviço da educação superior. Ele molda o ethos e os valores institucionais e atinge todo o empreendimento da educação superior. É essencial que ela seja adotada pela liderança institucional, pela governança, pelo corpo docente, pelos estudantes e todas as unidades de serviço e apoio acadêmico. É um imperativo institucional, não apenas uma possibilidade desejável (Hudzik, 2011, p. 6).

Adotar o conceito de internacionalização abrangente não é algo simples, não é uma mudança que pode ser adotada de forma imediata. O conceito é desenvolvido a longo prazo, especialmente por envolver diversos níveis e muitas pessoas que podem estar envolvidas neste processo. Assim como no Ciclo de Internacionalização de Knight (1994), no qual temos a conscientização na primeira etapa, a internacionalização abrangente de Hudzik (2011) tem como necessidade inicial uma

conscientização dos seus públicos, demonstrando a importância da internacionalização por meio de alinhamentos estratégicos, definindo missão, visão e valores em termos globais (Hudzik, 2011).

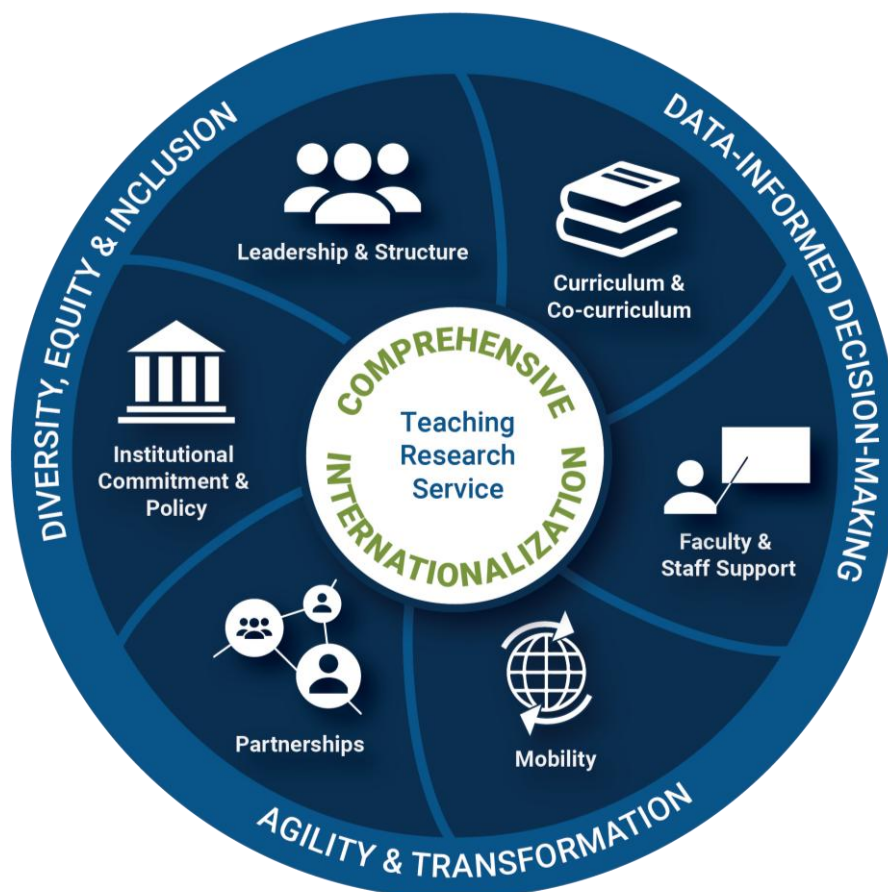
A internacionalização abrangente não afeta apenas toda a vida no campus, mas também os quadros de referência externos, parcerias e relações da instituição. A reconfiguração global de economias, sistemas de comércio, pesquisa e comunicação e o impacto das forças globais na vida local expandem dramaticamente a necessidade de internacionalização abrangente e as motivações e propósitos que a impulsionam (Hudzik, 2011, p. 6).

É importante ressaltar que o conceito de internacionalização abrangente não abre mão das questões nacionais ou, até mesmo, locais. Muito pelo contrário, o autor sugere uma sinergia entre o local e global, fazendo interconexões entre os diversos ambientes de forma ampla e inclusiva.

Hudzik e McCarthy (2012) apontam quatro aspirações principais para o processo de internacionalização abrangente, sendo eles: 1) internacionalização abrangente integrada contemplando o envolvimento de mais professores a fim de chegar ao maior número de estudantes; 2) integrar a internacionalização abrangente nas missões institucionais de ensino, pesquisa e extensão; 3) expandir as lideranças que estão envolvidas com o tema internacionalização a fim de incorporar perspectivas internacionais nas mais diversas unidades acadêmicas e de apoio; 4) conectar diferentes iniciativas e atividades de internacionalização abrangente de forma a fomentar sinergias e construir parcerias dentro da própria estrutura acadêmica.

O conceito de internacionalização abrangente foi a inspiração do modelo da organização americana American Council on Education (ACE), que abrange diversas instituições públicas e privadas nos Estados Unidos e, assim, serve de orientação em diferentes partes do mundo (Figura 2). O modelo ACE, como é conhecido, é dividido em três áreas prioritárias: 1) diversidade, equidade e inclusão; 2) agilidade e transformação; 3) tomada de decisão pautada em dados. As três grandes áreas direcionam ações divididas em 6 categorias: a) compromisso e política institucional, b) liderança e estrutura; c) currículo e co-curriculo; d) apoio ao corpo docente e a funcionários; e) mobilidade; f) parcerias (ACE, 2023).

Figura 2: Modelo de internacionalização abrangente da American Council on Education



Fonte: American Council on Education (2023)

A lente de diversidade, equidade e inclusão contempla o papel das instituições na justiça racial, econômica e social. Ou seja, “significa ir além da diversidade numérica, para garantir que estudantes e funcionários de todos os contextos sintam que o ambiente acadêmico é justo, acolhedor, inclusivo e solidário” (ACE, 2023).

De acordo com o conselho, a internacionalização em casa é de vital importância, pois oportuniza que todos os estudantes tenham acesso à educação global, preparando-os para o mercado de trabalho contemporâneo e diversificado. A lente de agilidade e transformação, por sua vez, aborda a disposição e a capacidade institucional para evoluir estruturas e práticas em resposta ou, idealmente, em antecipação às forças disruptivas (ACE, 2023). Defende que é preciso resiliência, adaptabilidade e aptidão para se transformar em situações adversas, aproveitando os recursos atuais juntamente com o pensamento inovador para explorar situações criativas em momentos de crise” (ACE, 2023). A lente chama a atenção sobre a

internacionalização não ser estática, mas, sim, estar em contínua transformação e crescimento.

Por fim, a lente de tomada de decisão informada por dados garante que objetivos, progresso e resultados do processo de internacionalização sejam obtidos a partir de autoestudo institucional, medição e avaliação contínua. A partir das três lentes, o modelo ACE identificou seis áreas de foco (*target areas*) para o desenvolvimento da internacionalização abrangente.

A primeira apresenta o **compromisso institucional e políticas**, que aborda a necessidade de a internacionalização ser encarada como um compromisso explícito por parte das lideranças das instituições. Planos estratégicos oferecem um mapa para implementar metas, políticas e respostas para questões como por que a instituição deve se internacionalizar, qual será o papel da nossa instituição nos cenários local, nacional e global? O que a internacionalização significa para a missão e cultura da nossa instituição?

Em seguida, a **liderança e estrutura**, no qual o envolvimento da alta administração e estruturas administrativas é essencial para a internacionalização, incluindo reitoria, escritórios designados para a coordenação do engajamento global, serviços para estudantes internacionais, experiências de aprendizado fora do campus, relações com rede de diplomados. No modelo ACE, esse suporte estrutural deve incluir comitês que lideram internacionalização, liderança internacional que se reporta diretamente ao principal líder acadêmico/reitoria e recursos humanos e financeiros adequados para a avaliação, comunicação e coordenação dos processos de internacionalização.

O terceiro ponto aborda o **currículo e cocurrículo**: a aprendizagem dos estudantes é elemento crítico da internacionalização e o currículo é o caminho para isso. Um currículo internacionalizado garante que todos os alunos sejam expostos a perspectivas internacionais e possam construir competência global e intercultural em casa, independentemente do foco de estudo.

O **apoio ao corpo docente e funcionários** também é um dos compromissos essenciais para o sucesso da internacionalização, por isso políticas e mecanismos de suporte que contribuam para que professores tenham oportunidades para desenvolver competências interculturais são muito importantes. Desenvolvimento profissional para

professores e funcionários, diretrizes de promoção e titularidade, diretrizes de contratação e mobilidade de professores e funcionários são algumas alternativas.

Entendemos a **mobilidade** como movimento físico de estudantes, professores ou funcionários, programas ou políticas para fora do campus ou outros países envolvendo aprendizado, pesquisa e colaboração (*outgoing academic mobility*), assim como movimento de pessoas de fora para dentro do campus (*incoming academic mobility*). As tecnologias expandiram as oportunidades de mobilidade, permitindo, inclusive, projetos online como aprendizagem internacional colaborativa on-line (COIL), mobilidade acadêmica virtual e parcerias virtuais. Para uma mobilidade equitativa, o modelo ACE chama a atenção para acessibilidade inclusiva, financiamento e ajuda financeira, suporte contínuo e programas para estudantes internacionais, programas de orientação e reentrada para maximizar o aprendizado durante os programas de mobilidade.

Por fim, **parcerias e redes** visam estimular relações e redes de colaboração fornecem experiências globais e interculturais, expandem a capacidade de pesquisa, aprimoram o currículo, geram receita e diversificam a produção do conhecimento. O modelo apresenta três categorias de colaboração institucional: parcerias com instituições, organizações, governos e comunidades, colaborações locais e comunitárias e redes internas da instituição.

Apesar das definições, boas práticas e direcionadores, Hudzik (2011), Knight (2021) e Woicolesco (2019) defendem que a internacionalização segue aberta e adaptável, devendo ser analisada conforme seus objetivos e contexto local, “a internacionalização da educação superior é um meio e não um fim para que as instituições desenvolvam seus modelos” (Woiscolesco, 2019, p.40). Stallivieri (2017, p.71) apoia com essa ideia afirmando que a adequação das estruturas organizacionais da instituição “representa o grande elemento diferencial para a eliminação de entraves e para a projeção de objetivos mais ambiciosos, especialmente no que se refere à visibilidade da instituição”.

3. 2 INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRA

O contexto histórico da Educação Superior brasileira é muito mais recente quando comparado a outros países. O processo de internacionalização no Brasil ainda

sofre uma forte influência do conceito anglo-ocidental, centrado na Europa, uma vez que a maior parte das políticas de internacionalização fomentam a interação com o Norte Global. No entanto, autores têm proposto olhares específicos para a América Latina, uma vez que está inserida em um contexto diferente, histórico, econômico e social. A *Conferência Regional sobre Políticas y Estrategias para la Transformación de la Educación Superior en América Latina e Caribe* (CRESALC), de 2018, trouxe um plano de ação para ser implementado de 2018-2028, apresentando um eixo específico para a internacionalização.

[...] a internacionalização deve sustentar uma cooperação interinstitucional baseada em uma relação solidária entre iguais, com ênfases na cooperação Sul-Sul e a integração regional. Deve promover o diálogo intercultural, respeitando a idiossincrasia e identidade dos países participantes, fomentar a organização de redes interuniversitárias e fortalecer as capacidades nacionais mediante a colaboração interinstitucional e a interação com pares acadêmicos em escala regional e internacional (CRESALC, 2018, p.66).

Thondhlana, Garwe e De Wit (2021) veem a internacionalização uma estratégia interessante para a integração das regiões do Global Sul¹. De acordo com Gacel-Ávila:

[...] A região tem apresentado um progresso inegável no seu processo de internacionalização. Atualmente, o tópico é amplamente conhecido como chave para a melhoria da qualidade e da relevância da educação superior e é valorado para o preparo dos alunos, para o avanço da produção do conhecimento e para a competitividade regional e nacional. Essa tendência é evidenciada pelo aumento na mobilidade acadêmica de estudantes e professores e pela importante participação em redes de pesquisa internacional (Gacel-Ávila, 2012, p. 506).

O Brasil acompanhou um avanço significativo da educação superior na década de 1960, após a segunda guerra, quando havia uma grande necessidade de mão de obra qualificada. Neves e Martins (2016) apontam que enquanto em 1960 havia cerca de 93 mil estudantes de ensino superior no Brasil, em 1965 o número deu um salto para 353 mil estudantes.

A partir da década de 1990, com a abertura do mercado para importações, o conhecimento passou a ser reconhecido como elemento fundamental para o desenvolvimento das nações, impulsionando o processo de internacionalização das instituições de ensino. No Brasil, esse processo teve um início tardio quando comparado a outros países, e, embora siga tendências globais já consolidadas, como

¹ “Expressão cunhada no final da Guerra Fria para fazer referência aos países e às sociedades em desenvolvimento do hemisfério Sul, bem como a outros localizados no hemisfério Norte, que possuem indicadores de desenvolvimento médios e baixos. Estes países são na maioria jovens nações africanas e asiáticas, mas também Estados latino-americanos independentes há mais de dois séculos.” (PINO, p. 57, 2014).

a mobilidade acadêmica, ainda é considerado passivo, com a mobilidade de docentes e discentes para o exterior (Morosini; Corte, 2018). Comparando os números de mobilidade, o Brasil apresenta índices baixos em relação a países desenvolvidos como Estados Unidos, Austrália e nações europeias (Miranda; Stallivieri, 2017). A internacionalização no Brasil ainda é vista como um componente adicional na formação de estudantes de estratos econômicos médio-alto e alto (Morosini; Woicolesco; Nez, 2021). De acordo com essas autoras, os brasileiros representam apenas 1,2% do total de estudantes em mobilidade no mundo, enquanto o número de alunos internacionais que escolhem o Brasil como destino para sua mobilidade acadêmica é ainda menor, correspondente a 0,4% do total global.

Nesse sentido, os dados expõem que a mobilidade acadêmica, por fundamentar-se numa dimensão individual, apresenta um potencial limitado para expandir as oportunidades de aprendizagem internacional e intercultural para toda a comunidade acadêmica do país (Morosini; Woicolesco; Nez, 2021, p.132).

Entre os programas mais conhecidos de internacionalização brasileira está o Ciências sem Fronteiras, criado em 2011 e financiado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e empresas parceiras. Seu objetivo era a promoção da formação internacional de estudantes brasileiros, contribuindo para o processo de internacionalização das instituições e fornecendo maior qualificação aos discentes. Ao longo dos 6 anos de existência, o Ciência sem Fronteiras implementou 92.880 bolsas de estudo, sendo a maior parte (78,97%) para a modalidade de graduação sanduíche no exterior.

Outras importantes iniciativas no âmbito da educação superior brasileira estão o Programa de Estudantes-Convênio de Graduação (PEC-G) e o Programa de Estudantes-Convênio de Pós-Graduação (PEC-PG). Tais programas são resposta a impulsos de aproximação política, fortalecendo laços acadêmicos. Criado em 1965, o programa integra 59 países, sendo 25 da África, 25 das Américas e 9 da Ásia. Entre 2000 e 2019 mais de 10 mil estudantes receberam bolsas de estudo para estudar em instituições de ensino brasileiras. Entre os anos 2000-2018 foram 7.991 bolsas para países africanos (Cabo Verde e Guiné Bissau são os países mais representados), 2.592 bolsas para países da América Latina e Caribe (maior destaque para Paraguai, Honduras e Peru) e 87 bolsas para a Ásia (Timor Leste mais representado).

Dados do *Global Flow of Tertiary-Level Students* da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco) estimam que 89.151 alunos brasileiros estudam no exterior, enquanto o país recebe 22.364 estudantes internacionais. Os principais países de destino para estudos fora do país são (por ordem de popularidade): Argentina, Portugal, Estados Unidos, Austrália, Canadá, Alemanha, França, Espanha, Reino Unido e Itália. Já para estudantes internacionais, os principais países de origem são (por ordem de popularidade): Colômbia, Angola, Peru, Japão, Paraguai, Bolívia, Guiné-Bissau, Argentina, Haiti e Venezuela (Unesco, 2022).

O processo de internacionalização das instituições de Educação Superior brasileiras é considerado reativo, caracterizando-se pela ausência de políticas públicas que viabilizem o planejamento de ações adequadas, além de enfrentar um grande desafio relacionado à falta de fluência em outros idiomas (Miranda; Stallivieri, 2017).

Observa-se algumas manifestações de ordem generalista por parte do Ministério da Educação e de suas agências sobre a necessidade da internacionalização, porém o país carece de um documento que consolide um modelo político e socioeconômico, no qual se possa verificar a delimitação de uma política pública estruturada em matéria do que se pretende alcançar com a internacionalização da educação superior (Miranda; Stallivieri, 2017. p.12).

Para que o Brasil tenha sucesso na internacionalização da educação superior, especialmente nos programas de educação internacional, é necessário desenvolver programas abrangentes que incentivem o multilinguismo (Archanjo, 2014). Nesse contexto, podemos pensar que um dos maiores desafios para a comunicação organizacional neste processo reside na capacidade de alinhar estratégias que superem barreiras linguísticas e culturais. Sob a perspectiva decolonial, isso exige questionar as assimetrias enraizadas na educação, promovendo relações mais equitativas e respeitando a diversidade dos contextos culturais envolvidos. Assim, a internacionalização deve ir além da simples exportação de modelos prontos, buscando diálogos genuínos e a valorização de saberes locais como pilares fundamentais para uma educação global inclusiva e transformadora.

Ao reconhecer esse impacto multifacetado do processo de internacionalização nas instituições de Educação Superior, emerge a compreensão da comunicação como um elemento capaz de viabilizar o diálogo intercultural, a troca de conhecimentos e o

alinhamento entre diferentes áreas das universidades. A partir disso, no próximo capítulo introduziremos o espaço organizacional e a comunicação como possibilidade estratégica nos processos de internacionalização.

4 A COMUNICAÇÃO EM UM MUNDO COMPLEXO E GLOBAL

Compreender uma sociedade diversa, plural e em constante movimento nos exige olhar desafios e padrões de interação de modo integrado. Enquanto a ciência cartesiana inspirada na visão de Newton acreditava que o todo poderia ser analisado por meio de cada uma de suas partes, a ciência sistêmica entende que o todo só pode ser compreendido uma vez que olhemos para seu contexto global. Já a visão complexa assume a importância do todo e da parte e a visão que assumimos da sociedade é, portanto, complexa.

Vivemos em situações de trocas constantes entre sujeitos inseridos em diferentes espaços, com construções próprias de costumes, crenças e culturas sustentadas por distintos paradigmas. Quando olhamos para um cenário globalizado, essa diversidade se torna evidente. Se compreendermos o mundo como dinâmico e hiper conectado, reconhecemos a exigência de um olhar atento aos processos comunicacionais que sustentam as relações neste contexto diverso e complexo. Na visão mecanicista de explicar o mundo, os sujeitos e as situações são colocados em caixas isoladas com reducionismos que não dão conta de explicar o mundo em constante transformação.

Imersos nesta sociedade diversa e complexa estão as organizações que herdaram as características de sistemas no qual estão inseridas e englobam vieses normativos, funcionais, racionais, em um permanentemente diálogo com as dimensões humanas, subjetivas, relacionais.

[...] a disposição de relações entre componentes ou indivíduos, que produz uma unidade complexa ou sistema, dotada de qualidades desconhecidas ao nível dos componentes dos indivíduos. A organização liga, de modo inter-relacional, elementos ou acontecimentos ou indivíduos diversos que, a partir daí, se tornam os componentes de um todo (Morin, 2002, p.106).

A metáfora da tapeçaria de fios não dispostos ao acaso é uma das inspirações para analisar a organização, destacando que os fios são tecidos em função de uma unidade sintética, contribuindo para um conjunto (Morin, 2005). Viver a partir do paradigma da complexidade é estar ciente de que convivemos com a certeza da incerteza em um universo que é um “coquetel de ordem, desordem e organização” (Morin, 2005, p.89).

Compreendemos o espaço organizacional como um sistema vivo, mutante, em constante transformação, uma vez que é construído por meio de relações e composto por sujeitos. Scroferneker (2006) define organização como unidades coletivas de ação, constituídas para atingir fins específicos, enquanto Carrillo (2014) as entende como empresas ou instituições que trabalham de forma organizada a fim do cumprimento de determinada missão. A organização é, também, um espaço humano, com constante construção humana.

Em perspectiva da historicização do conhecimento, uma das definições clássicas do que é organização é elaborada por Parsons (1960), quando afirma que são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos. Por muito tempo a escola clássica olhou para as organizações a partir de um paradigma mecanicista. Uribe (2007) define a organização como uma máquina, com partes que compõem uma engrenagem maior guiada para a efetividade completa. Esse viés da administração científica está enraizado na ciência, em uma busca constante pela quantificação, precisão e garantia da objetividade científica. Azevedo (1956) já afirmava que vivemos "a busca frenética pelo controle" (Azevedo, 1956, p.2), na qual queremos organizar e ordenar para melhor controlar.

Nas primeiras décadas deste século, as organizações começam a ser estudadas a partir de outras correntes como se pode ver na reflexão de Baldissera e Solio (2006). Os autores dialogam sobre a importância dos avanços que deram espaço para uma visão sistêmica.

[...] deve-se atentar que a noção de sistema aberto implica em relações dialógicas e recursivas, fator que, em princípio, tende a ser rechaçado pela perspectiva da administração científica. Assim, é difícil imaginar que uma organização fragmentada em departamentos cristalizados consiga oxigênio (2006, p. 13).

A teoria sistêmica compreende que a organização e o ambiente estão intrinsecamente associados e deve ser compreendida como um sistema social. Essa visão sistêmica oportuniza o avanço para interpretar a organização por uma perspectiva complexa. "[...] sistema vivo, (re) tecido por meio de vínculos e relações, permeado pelo diálogo, essencialmente composto por sujeitos, sobrecarregado de significações e simbolismos [...]" (Scroferneker; Amorim; Oliveira, 2016, p. 2).

A visão de que as relações nas organizações não podem ser vistas apenas como ligadas a uma função ou tipo de trabalho, mas por uma ligação que se dá por meio de um sistema mediador entre indivíduo e sociedade, grupo e organização também está em Amado e Enriquez (2011), que apresentam as características da complexidade referida. A consolidação da visão complexa, em nosso entendimento, acontece a partir de Morin (2005) e do Paradigma da Complexidade que evidencia não haver espaço para as velhas certezas como algumas teorias clássicas tentaram defender.

Ao assumir o pressuposto da incerteza nos tornamos livres para reconhecer que o mundo das relações é, por si só, imprevisível. Wheatley (2006) defende que a partir desta riqueza e complexidade desistimos da previsibilidade e abraçamos as potencialidades. “[...] esse mundo dramático e turbulento caçoa dos nossos planos e previsões [...]. Nada mais faz sentido. [...]. Não podemos ter a esperança de entender alguma coisa usando os velhos mapas” (Wheatley, 2006, p.19). A perspectiva adotada pela autora abandona a ideia de previsão e reprodução das áreas exatas e dá as boas-vindas ao relacional, criado entre dois ou mais elementos. “Os sistemas influenciam os indivíduos, e os indivíduos fazem com que os sistemas venham a existir. É a relação que evoca a realidade presente” (Wheatley, 2006, p.57).

Para a constante mudança organizacional, a autora reforça a necessidade da organização se perceber como sistema inteiro, entendendo-se como organização capaz de aprender, com capacidade de auto renovação e relembra o que poderia parecer óbvio: “[...] as pessoas têm a capacidade de se organizar sozinhas” (Wheatley, 2006, p. 36).

[...] todo sujeito é não apenas ator, mas autor, capaz de cognição/escolha/decisão. A sociedade não está entregue somente, sequer principalmente, a determinismos materiais; ela é um mecanismo de confronto/cooperação entre indivíduos sujeitos, entre os “nós” e os “Eu” (Morin, 2008, p. 128).

Os vínculos relacionais ascendem a um patamar muito significativo na visão de Wheatley (2006). Para ela, trata-se da principal e, talvez, única fonte do poder existente nas organizações. Poder esse considerado por ela como puramente relacional, como uma energia que existe a partir dos relacionamentos e não está restrito a funções ou níveis, apenas.

Ao compreender as organizações como sistemas vivos, interconectados e complexos, a comunicação emerge como um elemento intrínseco e dinâmico nesse

ecossistema. Distante de um conjunto de técnicas pré-definidas, o poder comunicacional se apresenta como um processo fluido e multifacetado, que possibilita compreender as interações entre sujeitos diversos nos múltiplos espaços que os conectam, assumindo importância central na vitalidade organizacional e social.

4.1 A COMUNICAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES COMPLEXAS

A comunicação tornou-se uma das maiores questões do século XXI (Wolton, 2006). Em menos de 100 anos de história, houve a criação e democratização do telefone, rádio, imprensa, cinema, televisão, computador e as redes. Tudo isso transformando completamente as condições de trocas entre indivíduos, possibilitando contato e reduzindo distâncias.

Nesta transformação, coabitam, dialogicamente, os avanços e possibilidades com os crescentes desafios e redefinem o que Morin (2002) afirma como aspectos que se encontram de modo diverso em todo o organismo ou sociedade: comunicação, comunhão, comunidade. É justamente esta complexidade dos tempos, provocada pela coabitação da diversidade no contexto da globalização, demarcada pela revolução tecnológica da informação e da era digital, que demanda – no espaço das organizações – a necessidade de uma nova postura e entendimento da comunicação. Ou poderíamos dizer de outra forma: na sociedade e nas organizações complexas, a comunicação assume um lugar estratégico.

Coletividades sociais complexas, que podem ser problematizadas e explicadas por via de um enquadramento comunicativo; porque a comunicação é parte do processo de organizar, é a própria substância que alimenta esse processo, à medida que as suas práticas dão origem a sistemas de significado complexos e diversos (Ruão e Kunsch, 2014, p.8).

A ação de organizar torna-se, por si só, um processo de comunicação. Organizar é comunicar. Por meio da comunicação, são criadas e recriadas as estruturas relacionais que possibilitam a manutenção da organização enquanto tal (Gomes, 2000, p. 152). Já a comunicação organizacional – expressão que lugariza a comunicação no contexto das organizações –, é um processo de criação de sentidos (Baldissera, 2009).

Se admitirmos que o poder nas organizações está na dimensão relacional, torna-se evidente a necessidade estratégica de estabelecer formas de comunicação

para conversar com públicos (Kunsch, 2009), ou seja, com as pessoas que integram aquele ecossistema. Desta forma, a comunicação organizacional ganha força e torna-se essencial para a criação de uma unidade e estratégia para a inovação das organizações e adaptação às mudanças.

O tema estratégico nas organizações está ligado à efetiva adaptação da organização com seu ambiente, por meio do tempo, entendendo por estratégia a criação e prática dos meios adequados para atingir os resultados desejados, melhorando a capacidade total de planejamento e organização para que possa adaptar-se ou inovar com sucesso aos tempos (Marchiori, 2011, p.164).

Pensar a comunicação organizacional nos exige olhar para vários campos, como Administração, Sociologia, Psicologia social, Antropologia, Retórica, Teoria da Comunicação, entre outros. Os estudos da comunicação organizacional apostam, portanto, em uma perspectiva interdisciplinar (Kunsch, 2017). Enquanto até a década de 1980 os estudos desta área focavam em uma perspectiva funcionalista e instrumental, a partir daí que as pesquisas interpretativas e críticas ganham espaço, com novas vertentes teóricas sendo incorporadas, tais como a dialógica, interativa, reformista, complexidade, entre outras. (Kunsch, 2017). Diante da complexidade da sociedade, das relações e dos organismos que formam estes espaços, não há mais espaço para uma comunicação vista a partir de uma perspectiva linear-instrumental. É preciso assumir uma visão mais abrangente e complexa, sendo compreendida de forma ampla e holística (Kunsch, 2017).

Tratamos, portanto, de uma perspectiva de comunicação organizacional que vai além da transmissão de uma mensagem de um emissor para um receptor. Compreendemos que estamos tratando da construção de um significado que constitui e reconstitui uma organização com bases muito bem definidas. Os princípios comunicacionais são exemplificados por Curvello (2009) ao abordar a qualidade da comunicação. O autor reforça que tal atributo está atrelado aos princípios da verdade, respeito às diferenças individuais, gestão participativa e oportunidade de mudanças.

Uma das primeiras autoras a abordar a comunicação na perspectiva organizacional no Brasil, Kunsch (2017) apresenta as dimensões que podem fundamentar as práticas da comunicação no contexto das organizações. Para a autora, são quatro dimensões fundamentais: (1) Dimensão humana, que considera o ser humano no centro dos processos comunicacionais e contribui para a melhoria da

qualidade de vida dos colaboradores. Para Kunsch (2017, p.44), "a humanização das organizações nunca foi tão necessária como no mundo globalizado"; (2) Dimensão instrumental, que predomina nas organizações em geral, caracterizada por instrumental, funcional e técnico, vista "como transmissão de informações e como meio para viabilizar processos e permitir o pleno funcionamento de uma organização" (Kunsch, 2017, p.45). Essa visão linear ignora contextos e aspectos subjetivo; (3) Dimensão cultural: aquela que diz respeito – no nível micro – a valores e princípios da organização. Os indivíduos, com suas bagagens culturais individuais, se integram e precisam se adaptar à cultura da organização. Já no nível macro, assume que a organização está inserida em um país com sua própria cultura, que pode sofrer interferências a partir de uma perspectiva global e multicultural; e, por fim (4) Dimensão estratégica: nesta dimensão Kunsch (2007) apresenta dois enfoques: uma visão conservadora, centrada em resultados e uma perspectiva mais complexa, que reconhece as incertezas da comunicação. Enquanto a primeira é vista a partir de uma perspectiva instrumental e técnica, a segunda está ancorada em vertentes da complexidade.

No espaço da construção do conhecimento, uma perspectiva teórica que pode ser sustentada pelas bases da complexidade é a *Nueva Teoria Estratégica* (NTE) proposta por Pérez (2008) e Pérez e Massoni (2009). Antes, porém, de compreender a comunicação estratégica, torna-se importante explorar os sentidos possíveis do termo polissêmico estratégia.

O significado de estratégia tem sua origem a partir de um conjunto de ações e manobras militares utilizado para o conhecimento administrativo (Camargos e Dias, 2003). A própria origem da palavra estratégia já traz *strategos*, general em grego e *stratos*, exército em grego.

Em sua origem, o estrategista era, portanto, o general do exército. Em Atenas, os administradores ou conselheiros das cidades-estados também eram reconhecidos como estrategistas, e precisavam desenvolver habilidades como a administração de recursos, a oratória e a liderança. Na Macedônia, o termo estratégia foi utilizado para designar o emprego de forças para superar os opositores e para criar um sistema unificado de governo. Em Roma, a palavra *strategia* aparecia para significar prefeitura ou governo militar das províncias (Gomes, 2014, p. p. 21 e 22).

Na produção de conhecimento voltado para o ambiente organizacional, uma das áreas que fortemente adota o conceito de estratégia é a do planejamento, no

contexto das ciências administrativas. Whittington (2002), teórico do planejamento estratégico, categoriza em quatro as abordagens conceituais de estratégia: (1) a clássica, utilizada especialmente no planejamento estratégico, (2) a evolucionária em que foca na sobrevivência e evolução biológica, (3) a processual que tem a ver com a natureza imperfeita, considerando o processo falível e com chances de erros e a (4) sistêmica, na qual os fins e meios da estratégia estão ligados aos sistemas onde ela é desenvolvida.

A teoria clássica é a mais conhecida e representada na literatura, com uma perspectiva racional, voltada à maximização de resultados. Está baseada na crença de que um planejamento bem realizado permitirá a previsão de resultados a longo prazo, assumindo uma estabilidade do mercado e do ambiente externo. A teoria evolucionista é inspirada em Darwin e, diferente da primeira teoria, acredita na imprevisibilidade do mercado e das organizações. Concentra-se na redução de custos. A teoria processualista, por sua vez, não aposta apenas na racionalidade do planejamento, mas também não se julga refém do mercado. Nesta teoria existe a visão de que a interação dos executivos de determinada organização poderá obter resultados de forma gradual, baseado em um aprendizado contínuo, com uma visão dos resultados a longo prazo. A teoria sistêmica é a mais relativista, assumindo que a estratégia depende tanto do mercado como também das condições sociais e da cultura de cada organização. Nesta visão, o planejamento é, sim, necessário, mas precisa estar atento aos fatores externos e internos de cada empresa, prevendo conflitos entre as esferas global e local (Whittington, 2002).

Já o conceito da comunicação estratégica nasce justamente pela interseção de estudos de gestão e estratégia, oriundos das ciências administrativas com os estudos de comunicação (Ruão, 2020). Há muitos entendimentos possíveis para comunicação estratégica. “[...] a comunicação estratégica pode ser vista como uma subárea da comunicação organizacional, dedicada à análise da comunicação intencional e instrumental, produzida por organizações” (Ruão, 2020 p. 30). Embora nem toda comunicação organizacional possa ser categorizada como estratégica, a comunicação estratégica será aquela que tem a intenção de fazer cumprir a missão de uma organização, de uma área organizacional ou de um projeto.

A essência da comunicação estratégica está em seu propósito de fazer avançar deliberadamente a missão da organização (Hallahan et al., 2007). Enquanto a

comunicação organizacional olha para diversos processos – interpessoais, grupais ou em rede – por meio dos quais os indivíduos interagem nas organizações, a comunicação estratégica busca estudar como a própria organização se apresenta e se promove por meio de atividades comunicativas intencionais (Hallahan et al., 2007; Van Ruler, 2018; Ruão, 2016). Outro aspecto apontado por Ruão (2020) está na diferenciação entre a comunicação integrada – a qual está mais orientada para o mercado – e a comunicação estratégica, que visa esforços organizacionais para, "como ator social, influenciar os seus constituintes e a sociedade" (Ruão, 2020, p.36).

A estratégia é compreendida como o processo organizacional responsável por alinhar as ações aos objetivos propostos, sendo essencial para o sucesso das organizações e um requisito fundamental em seu contexto (Carrillo, 2014). A comunicação estratégica, nesse sentido, é definida como um conjunto de ações concebidas para alcançar metas estratégicas, criando valor por meio das relações com os públicos. Segundo Carrillo (2014), "a comunicação gerida nem sempre é comunicação estratégica, embora a comunicação estratégica seja sempre comunicação gerida" (p. 76).

Para que a comunicação seja assumida como estratégica, existe a necessidade de que a condição seja possibilitada pela gestão da organização, pela cultura e pela alocação adequada de recursos humanos (Bueno, 2005). O autor completa dizendo que a intenção ou o desejo por si só não produz a realidade. Além disso, a comunicação não assume uma posição estratégica unicamente pelos esforços dos profissionais de comunicação, é necessário o empenho, a abertura e a clareza sobre a importância de uma atuação transversal.

Na chamada *Nueva teoria estratégica (NTE)*, Pérez (2008), relaciona a comunicação estratégica com a teoria da complexidade de Morin. Na leitura crítica sobre as distorções percebidas no entendimento da perspectiva estratégica da comunicação, Pérez (2008) aponta, em especial, a prevalência do paradigma administrativo e econômico, em que a estratégia é vista como instrumento para atingir objetivos, para "derrotar competidores/inimigos". Para o autor, as estratégias muitas vezes são construídas com uma visão sob as quais os administradores acreditam que os recursos internos são suficientes para alcançar o sucesso, a ilusão de que as mudanças podem ser evitadas e a perspectiva da comunicação de um ponto de vista funcionalista, atuando de forma reducionista, apenas na transmissão de informações.

Em sua abordagem, Pérez (2008) afirma que a comunicação estratégica é uma forma de ação social que se caracteriza por “se produzir em uma situação de jogo estratégico na qual os jogadores fazem uso da interação simbólica para resolver seus problemas ou maximizar suas oportunidades” (Pérez, 2008, p. 458). A comunicação estratégica direciona o poder da comunicação, refletindo nos resultados e na orientação que marca os objetivos da organização.

A primeira referência documentada de "estratégia" e "comunicação" aparece em 1923, no livro *Scientific Advertising* (Hopkins, 1923). Porém será anos mais tarde que a abordagem da comunicação estratégica ganhará maior atenção, tornando-se uma expressão para referenciar e qualificar a comunicação corporativa e organizacional. Comunicação e estratégia, para Pérez (2012), são dois elementos tão complexos que não podem ser encarados como uma simples combinação de palavras. O autor apresenta duas dimensões possíveis em relação à comunicação estratégica: a primeira, a partir de estudos da estratégia, que recebe as qualidades articuladoras e significativas da comunicação. Por outro lado, olhando para a comunicação, que pode receber qualidades antecipativas e de cálculos da estratégia.

A necessidade de uma teoria estratégica menos geométrica e mais hermenêutica, além de menos racional e mais relacional, é destacada como fundamental para uma nova compreensão de estratégia (Pérez, 2001). A proposta apresentada inclui sete mudanças principais que visam essa transformação no entendimento estratégico.

[...] é uma teoria geral de estratégia e não apenas militar ou empresarial; trabalha a partir de um novo paradigma científico: a complexidade; tem um novo sujeito: o ser humano relacional; olhar para as situações sociais a partir de uma nova perspectiva de diálogo. Uma teoria articuladora precisava de um sistema de articulação e o encontrava na comunicação. Não se trata mais de uma conexão: é toda uma aliança (Pérez, 2012, p.138).

As bases paradigmáticas da NTE proposta por Perez (2001) se caracterizam pelos avanços complexos: da fragmentação para a complexidade, o sujeito passa de ator social para ator relacional, a organização passa de unidade de produção para módulo de inovação e significado, o objeto de estudo e enfoque passa de contingente ao imanente, a matriz de estudo passa da economia para a comunicação, o método apresenta novos recursos, enquanto a metodologia introduz novos modelos.

Em síntese, a comunicação estratégica é caracterizada como complexa, fluida e significativa, exigindo mais do que apenas falar e divulgar. É necessário escutar, dialogar e priorizar a articulação em vez da persuasão, transformando-se em um espaço de encontro e geração de significado e sentido compartilhado.

Em um diálogo direto com o espaço das práticas comunicacionais nas organizações e a partir da NTE, Massoni (2013) desenvolve um amplo e sofisticado sistema metodológico que permite a implementação desta perspectiva no cotidiano das organizações. A autora apresenta pelo menos quatro dimensões que sustentam a comunicação estratégica no espaço organizacional (Quadro 5). Cada uma delas trabalha uma abordagem específica e exige uma competência especial do comunicador (Massoni, 2013).

Quadro 5: As Dimensões da Comunicação segundo Sandra Massoni

Dimensões	Informativa	Ideológica	Interacional	Encontro sociocultural
Abordagem	Comunicação como transformação de informação, de fusão de mensagens.	Comunicação como aparato de reprodução ideológica.	Comunicação como produção de sentido a partir do vínculo com o outro.	Comunicação como momento da construção da diversidade sociocultural e produção de sentidos.
Competência do Comunicador	Emitir	Motivar	Conectar	<i>Enactuar</i> ²
Campo	Fatos	Discursos	Motivações	Articulação Social
Ênfase	Mensagens e distribuição	Formas com que se opera a ideologia na sistematização do social	Interações pessoais e grupais	Espaço de construção da dinâmica social, da cotidianidade da produção de sentido

Fonte: Massoni (2003, 2005, 2007, 2011, 2013, adaptado de PIOLA, 2010, p. 154) e Massoni (2015).

² Deriva de verbo em inglês *to enact*, que significa “evidenciar algo existente e determinante para o presente” (como nos casos de um ator dando vida a um papel em uma peça teatral); ou (para o caso governamental): “dar funções determinantes para o futuro”. De modo geral, *to enact*, em inglês e *enactuar*, em espanhol, admitem o sentido de “atuar em parte em uma obra, construção, desenvolvimento ou crescimento”. É por isso que a expressão *conhecimento enativo* refere-se a aquilo que é desenvolvido por meio da ação dos organismos no mundo.

4.1.1 Os movimentos da comunicação estratégica

Massoni (2003) propõe mudanças epistemológicas em pesquisas em comunicação, propondo a Comunicação Estratégica Enativa³ (CEE), na qual apresenta no objeto comunicacional um encontro de atores sociais na diversidade. A autora menciona que o desenvolvimento desta perspectiva foi estimulado por trabalhos de autores como Jesús Martín-Barbero, José Marques de Melo e Juan Díaz Bordenave, que contribuíram para a consolidação da Escola Latino-Americana da Comunicação.

Uma teoria geral, aplicável a todos os casos e com uma metodologia própria que trata a multiplicidade como unidade em sua área específica de conhecimento. Trabalha-se a partir de uma meta perspectiva comunicacional mais do que de um "paradigma", pois considera-se que a comunicação não necessita da supremacia de um programa epistemológico ou científico sobre outros (Massoni, 2016, p. 33).

A teoria de CEE está fundamentada no Paradigma da Complexidade de Morin, pois considera a comunicação como um processo cognitivo complexo e fluido. Não é possível determinar processos comunicacionais mais relevantes do que outros sem realizar as operações propostas, não há uma dimensão mais valiosa do que outra quando tratamos de comunicação como reconfiguração intersubjetiva. Nesse contexto, uma estratégia é um algoritmo fluido, porque "oferece um conjunto ordenado e finito de operações como método e notação de diferentes formas de cálculo em torno da comunicação" (Massoni, 2016, p. 69), que assume a transformação contínua do encontro na diversidade.

A abordagem proposta por Massoni oferece uma perspectiva que valoriza ação, percepção, interação e contexto na compreensão da comunicação, desafiando abordagens que enfatizam apenas a transmissão de informação. A natureza dinâmica da comunicação humana é destaque, ampliando a compreensão da complexidade da comunicação e da dinâmica compartilhada. Massoni (2007) apresenta três movimentos para a comunicação estratégica, que orientam o processo de adoção desta perspectiva.

³Também chamada de Comunicação Estratégica Enactiva, termo originado do espanhol.

O **primeiro movimento**: da comunicação como informação à comunicação como momento de relacionamento da diversidade sociocultural apresenta 4 passos. O passo 1 é o de **superar o mal-entendido da transferência**: Aqui se destaca a necessidade de superar a visão funcionalista e mecanicista da comunicação, frequentemente reduzida à sua dimensão informativa dentro das organizações (Massoni, 2007). Essa perspectiva se manifesta, por exemplo, quando se considera apenas o conteúdo de um e-mail ou de uma campanha, assumindo que a mensagem entregue ao receptor é fechada e contém, por si só, o significado desejado e suficiente para a compreensão. Essa concepção estática de comunicação precisa ser superada para alcançar melhorias na interação comunicativa. A informação deve ser compreensível para o outro, o que exige o compartilhamento de códigos entre os interlocutores. Contudo, é enfatizado que essa troca de códigos, isoladamente, não garante que a comunicação efetiva ocorra.

O passo 2 é o de **reposicionar a metáfora dos canais de comunicação**. É preciso renunciar à ideia de uma transferência de informações de um recipiente para outro. Massoni (2007) afirma que a distribuição e circulação de dados e informações são partes importantes da comunicação. No entanto, nem a melhor estrutura de distribuição garante que uma mensagem seja compreendida pelo outro nos termos em que o emissor pretendia estabelecer o contato. A autora afirma que é preciso pensar nos contextos em que essas mensagens circulam.

Já o passo 3 consiste em explorar que tipo de complementação os atores vão empregar. **As mensagens apenas potencializam ou neutralizam ideias que já estão no contexto, ou seja**, a fala é, antes de tudo, um sistema de induções e seduições e, em vez de concentrar esforços exclusivamente na emissão de mensagens e nos canais de distribuição, é fundamental compreender as estruturas a partir das quais a informação será interpretada (Massoni, 2017). O caminho indicado para alcançar esse objetivo envolve o uso de técnicas que permitam colocar-se no lugar do outro, reconhecê-lo e, somente então, convocá-lo a participar.

O passo 4 inclui **reconhecer as matrizes socioculturais (lógicas de funcionamento) dos atores envolvidos**. O último passo está relacionado à matriz, entendida como o molde a partir do qual cada indivíduo estabelece a comunicação, funcionando como um roteiro que articula comportamentos, completa informações e faz inferências. Entre os aspectos a serem analisados estão os atores, os modos, os

espaços e os saberes, que determinam os interesses e as necessidades envolvidos no processo comunicativo.

Após concluído o primeiro movimento, a segunda parte negocia se vai conceder credibilidade a novos argumentos ou negá-los. A seguir os dois passos que integram o **segundo movimento**: da comunicação ao final da linha de montagem à comunicação como espaço de relacionamento da diversidade sociocultural. O passo 5 consiste em **formar equipes multidisciplinares capazes de promover conversas múltiplas** em locais específicos ou perspectivas complexas quando não é possível contar com equipes. Massoni (2007) afirma que precisamos reconhecer a diversidade e a diferença para poder incorporá-las. A partir de uma abordagem estratégica, a comunicação em qualquer organização não está mais na última etapa da linha de produção de determinada instituição. Ela deve fazer parte de cada uma das ações anteriores, integrando equipes interdisciplinares para fazer parte da discussão.

O passo 6 implica em **reconhecer os interesses e necessidades das matrizes/atores**. Uma estratégia de comunicação é um projeto de compreensão que assume a comunicação como um espaço de encontro dos atores. Comunicar estrategicamente é estabelecer uma conversa, e apenas ao gerar convergência nesse processo será possível avançar em direção a uma organização com uma comunicação estratégica (Massoni, 2007). Para alcançar esse objetivo, é necessário adotar um dispositivo de conversa que estabeleça as bases de uma interação social desejável dentro de um projeto, convocando o outro a participar e reconhecendo seus interesses e necessidades na situação. Uma estratégia de comunicação, segundo Massoni (2007), exige o conhecimento do simbólico – como mensagens, palavras e imagens – e do material – como rotinas, práticas do dia a dia e espaços. Essa estratégia deve responder simultaneamente a essas duas dimensões.

O **terceiro movimento**: de tema a ser comunicado para um problema sobre o qual conversar inclui o passo 7, que prevê o iniciar a conversa: aspectos e níveis do problema: Comunicar é tornar comum o que é privado, e quando uma estratégia de comunicação é construída, ela é feita com objetivo e propósito, envolvendo uma decisão da organização em direcionar essa conversa de maneira específica (Massoni, 2007). A orientação proposta inclui traduzir o tópico em um problema e analisá-lo sob uma perspectiva complexa.

Enquanto o comunicador tradicional se situa no final da linha da estrutura organizacional, o comunicador estratégico facilita encontros da diversidade, propõe diálogos e novas conexões, em um percurso comunicacional composto por ações e significados compartilhados (Massoni, 2007). O comunicador estratégico trabalha na multidimensionalidade da comunicação, reconhecendo o encontro, criando produtos e espaços de comunicação.

Essa distinção implica assumir que a comunicação é agora um espaço estratégico nas dinâmicas sociais. Ela não está mais vinculada apenas aos meios de comunicação tradicionais, mas se tornou uma inovação gerenciável na vida cotidiana em organizações de todos os tipos, dependendo da direção da mudança que se busca promover (Massoni 2019, p. 62).

O espaço organizacional torna-se, assim, particularmente interessante como lócus de comunicação efetiva, envolvendo não apenas uma construção de mensagens ou planejamentos de questões visíveis, mas, sim, lugar de proposição de práticas comunicacionais influenciadas por fatores culturais e sociais, compreendendo a multidimensionalidade e a fluidez de cada contexto, assumindo um lugar significativo.

4.2 COMPREENDENDO O LUGAR DA COMUNICAÇÃO

Um dos objetivos desta pesquisa é compreender o lugar da comunicação no processo de internacionalização em universidades brasileiras. Para isso, precisamos compreender, de fato, o sentido do conceito de lugar. Norberg-Schulz (2006) apresenta a definição de que lugares são espaços habitados, existenciais, vividos. Lá estão relações, memórias, valores, costumes. Amorim (2015) afirma que da Geografia à Arquitetura, passando pela Sociologia, Antropologia, História, entre tantas outras áreas do conhecimento, a palavra *lugar* recebe inúmeras conotações e é objeto de estudo em diversos campos. A posição central de lugar nos tempos atuais apresenta uma diluição das fronteiras e distâncias. Cada lugar é distinto de outro e para “aprender essa nova realidade do lugar, não basta adotar um tratamento localista, já que o mundo se encontra em toda parte” (Santos, 2006, p. 213).

A compreensão mais próxima do que buscamos para significar lugar antropológico é proposta por Augè (2010, 2012), abrangendo o processo de inclusão, legitimação e reconhecimento de uma determinada dimensão – neste caso, da

comunicação – em um contexto espacial e social (Amorim, 2015). Lugar é definido como um espaço simbolizado, no qual é possível ler, em parte ou em totalidade, a identidade dos que o ocupam, as relações que mantêm e as histórias que compartilham (Augè, 2012). Quando uma dimensão está lugarizada, significa que ela está completamente inserida e, sobretudo, é compreendida no contexto em que se encontra (Amorim, 2015). O lugar antropológico de Augè é definido por Amorim (2015) como “o signo e o símbolo juntos, em que os sentidos brotam dos percursos que ali se efetuam, nos discursos que se pronunciam, da linguagem que o caracteriza, das relações que ali se constroem, dos sujeitos que ali habitam (Amorim, 2015, p. 32).

Também se diferencia espaço e lugar, apoiando-se na compreensão de Harrison e Dourish (1996), definindo o espaço como estrutura do mundo, o ambiente tridimensional no qual objetos e eventos ocorrem e no qual eles têm posição e direção relativa (Santaella, 2010). Já o lugar é compreendido como espaço investido de compreensão, de comportamento apropriado, de expectativas culturais.

Estamos localizados no espaço, mas agimos em lugares. O lugar é o modo como o espaço é usado. Portanto, é geralmente um espaço com algo que se lhe adiciona: sentido social, convenção, compreensão cultural sobre papéis, função, natureza etc (Santaella, 2010, p. 140).

Uma dimensão lugarizada significa dizer que entre ela e o espaço há um vínculo constituído, uma ligação que a torna parte, uma sensação plena de pertencimento (Amorim, 2015). A importância que um determinado espaço adquire está atrelada aos hábitos nele praticados, aos momentos ali vividos, às pessoas, às dinâmicas, às experiências e até mesmo aos objetos.

pretendem-se identitários, históricos e relacionais. O projeto da casa, as regras da residência, os guardiões da aldeia, os altares, as praças públicas, o recorte das terras correspondem para cada um a um conjunto de possibilidades, prescrições e proibições cujo conteúdo é, ao mesmo tempo, espacial e social (2012a, p. 51).

Os estudos de lugares e ambientes, a partir de uma perspectiva da geografia humanística, também recebem contribuições significativas, destacando a experiência como uma forma de designar as diversas maneiras pelas quais os indivíduos constroem realidades (Tuan, 1997). A experiência é definida como "um conjunto de

percepções, sensações e conceitos que inclui emoção e pensamento" (Tuan, 1997, p.8).

A diferença entre lugar e espaço, está no fato de que o primeiro é concreto e o segundo abstrato. "[...] o que começa como espaço indiferenciado transforma-se em lugar à medida que o conhecemos melhor e o dotamos de valor (Tuan, 2013, p. 14)". O lugar é, essencialmente, um produto humano, que se produz e reproduz nas relações entre espaço e comunidade. É relacional por ser um produto e produtor das relações humanas. Não há lugar sem significado e não há significado sem a compreensão deste espaço (Castrogiovanni, 2007).

Para que possamos identificar o lugar que a comunicação está presente em nosso objeto de estudo, será preciso compreender sua inserção. E isso se dá, não por meio da definição de práticas profissionais ou materiais, mas, sim, pela valorização e significação que assume e como está presente no contexto da organização.

4.3 A COMUNICAÇÃO NO ÂMBITO DAS UNIVERSIDADES

E como a comunicação está presente no contexto das universidades, objeto de estudo no qual essa pesquisa se concentra? Antes de encontrar a comunicação, consideramos importante nos aproximarmos das organizações dessa natureza específica que são as instituições de ensino superior. Três gestos são esperados de uma universidade, segundo Nóvoa (2019): (1) a lucidez, (2) a coragem e (3) a responsabilidade. A lucidez diante um mundo em constante desordem, no qual da universidade se espera a lucidez do conhecimento, da razão e do pensamento crítico. A coragem, por sua vez, está relacionada à ação, não podendo ceder à inércia e tão pouco uma simples reação. Espera-se ação pensada e refletida. Por fim, a responsabilidade perante o tempo futuro e as gerações seguintes.

Hoje, muito mais do que no passado, as universidades são centrais na discussão dos grandes temas do século, a começar pela proteção do planeta Terra, pela compreensão das mudanças tecnológicas e pela defesa da vida humana. Da universidade espera-se a capacidade de se inscrever na cidade, de assumir uma responsabilidade cívica, sob pena de se tornar irrelevante (Nóvoa, 2019 p. 56).

A agenda de *modernização* das universidades pode ser identificada com quatro conceitos presentes: empregabilidade, excelência, empresarialização e

empreendedorismo. Essas quatro palavras têm em comum é uma "concepção urgente do tempo, um tempo apressado, ocupado, direcionado, de avaliação, de *accountability*, de prestação de contas ao presente imediato (Nóvoa, 2019, p.57). A chamada metamorfose da universidade exige quatro movimentos que nos permitem ir além de uma visão simples e imediatista, contemplando: (1) Da empregabilidade à educação geral; (2) da excelência ao gesto pedagógico; (3) da empresarialização ao sentido de comunidade e (4) do empreendedorismo à responsabilidade pública (Nóvoa, 2019).

O primeiro movimento está relacionado à ideologia de *lifelong learning*, no qual, na percepção do autor, não se consagrou como um direito, mas impôs uma obrigação, quando os indivíduos precisam se atualizar e adquirir novas competências para o mercado de trabalho. O autor defende a educação geral, com ampla educação humanística e científica. "Em vez da empregabilidade, a compreensão de que nada substitui uma educação superior de base, nas grandes áreas do conhecimento" (Nóvoa, 2019 p.57). O segundo movimento apresentado reflete sobre a necessidade de as universidades irem além da excelência – relacionada ao sucesso e busca constante de bom posicionamento nos *rankings*. O produtivismo acadêmico tornou-se regra (Nóvoa, 2019), onde *papers* são valorizados e o trabalho de formação fica de lado. Existe uma valorização do que ele chama de gesto pedagógico, valorizando a formação, o ensino, compreendendo a fertilização mútua entre ensino e investigação.

O terceiro movimento é um convite para irmos além da empresarialização. Não se trata de aprofundar a cooperação entre as universidades e as empresas, mas, sim, de organizar e governar as universidades como se fossem empresas. É preciso defender a autonomia e a independência das universidades e, o que Nóvoa (2019) chama de sentido de comunidade, com a construção de um espaço e de um tempo em que seja possível trabalhar em comum. Para conseguirmos fazer algo em comum, "precisamos do tempo necessário, seja o tempo da elaboração das perguntas para as quais vamos procurando respostas, seja o tempo da investigação de um problema que nos leva à busca de novos conhecimentos" (Nóvoa, 2019, p.64). O futuro da educação superior passa pelo enriquecimento em comum do pensamento e do trabalho na educação e na ciência.

Por fim, o quarto e último movimento da metamorfose das universidades fala sobre a necessidade de irmos além do empreendedorismo. A crítica está na

velocidade da execução de projetos e negócios, além de uma distorção perigosa que balança a pender para as engenharias, tecnologias e saúde em detrimento das artes e humanidades. As universidades têm um papel decisivo na descoberta, na invenção e na transposição do conhecimento para a economia e para a sociedade. “Mas este papel é dificilmente previsível e controlável e, por isso, não pode ser colocado numa lógica de investimento/benefício” (Nóvoa, 2019, p.65).

A ideia de responsabilidade pública é defendida como uma ambição mais ampla, que não se limita a uma via única, marcada apenas pela "vontade de transpor o conhecimento da universidade para a sociedade, mas também por uma relação que, hoje, coloca as universidades no centro dos debates sociais, culturais, económicos e políticos" (Nóvoa, 2019, p. 65).

A universidade tem de ser o lugar para pensar o que não é possível pensar noutros lugares. É esta a marca da sua distinção. E tem de ser, também, o lugar para dialogar com a vida das pessoas e a humanidade, bem como com os grandes temas da tecnologia e da sociedade (Nóvoa, 2019, p.66).

Os desafios organizacionais encarados pelas universidades estão relacionados desde a própria atuação e senso de responsabilização social, quanto em relação aos seus diferentes públicos. A universidade se comunica com a sociedade, com seus estudantes, professores e colaboradores.

É preciso compreender que quando falamos em comunicação no contexto das universidades, não estamos restritos apenas à ideia de promoção de cursos e interações em sala de aula. A universidade, cada vez mais, engloba áreas diversas, tais como pesquisa, cultura, tecnologia, empreendedorismo, inovação, entre outros. Sua estrutura ampla e múltipla, portanto, complexa, faz com que a comunicação assuma um lugar ainda mais importante para que seus setores e unidades estejam em diálogo, ainda que atuem em áreas distintas.

No livro *Comunicação e comunidade do saber*, Barichello (2001) se debruçou em uma investigação sobre como a comunicação tem sido responsável pela concretização do conceito de universidade. A autora fala sobre como a visibilidade da universidade é construída e a necessidade de movimentos que resgatem o conceito fundador da instituição e sua densidade tanto na própria comunidade universitária, quanto na sociedade que a envolve.

O conceito de visibilidade é abordado, utilizando as reflexões de Foucault (1990) sobre como o poder é uma prática social articulada como estrutura econômica

(Barichello, 2004). As sociedades e seus regimes de visibilidade são divididos por Foucault (1990) em: sociedade de soberania, sociedade disciplinar e sociedade de controle. O nascimento da universidade é situado nos séculos XI a XIII, na sociedade de soberania, na qual o rei ou senhor exercia o poder (Barichello, 2001). Contudo, foi na sociedade disciplinar (séculos XIX e XX) que a universidade alcançou sua ascensão, tornando-se uma das instituições de maior visibilidade. Apesar disso, chama-se atenção para o fato de que o indivíduo não está mais submetido a moldes, mas a modulações, destacando que "não existe mais reserva de conhecimento institucionalizada, sendo que a universidade divide e compete com outros organismos na tarefa de produzir conhecimento" (Barichello, 2004, p. 3). Com esse novo cenário, cresce a importância da comunicação no plano estratégico de uma universidade.

Diante da fragmentação das diferentes dimensões da experiência, cabe à comunicação colocar em contato os diferentes campos autônomos do saber. Situar a comunicação num plano estratégico é considerar a inserção e a singularidade da instituição universitária na contemporaneidade e nos imperativos de uma nova ordem mundial calcada na desterritorialização provocada pelo capital e apoiada nas novas tecnologias de informação e nos *mass media*. Na atualidade, a visibilidade das instituições depende de sua capacidade de informar e comunicar seus atos (Barichello, 2004, p. 3).

As regras mudaram e os dispositivos da chamada sociedade disciplinar dão espaço para dispositivos de controle difuso, com informações fluindo por redes digitais (Barichello, 2004). A evolução da tecnologia desafia a universidade a criar estratégias de comunicação, ainda mais abrangentes e moduláveis.

A comunicação é fator de troca e transformação que se estabelece tanto entre as diferentes áreas do saber na comunidade universitária como entre a instituição e a sociedade. Desde que o saber instrumental instaura na modernidade uma autonomização dos sujeitos individuais e coletivos em relação à legitimação - deslocando os lugares fixos e facilmente referenciáveis da tradição - a comunicação das instituições depende da sua capacidade de dar visibilidade às suas ações. A instalação de uma comunicação racional foi seguida pelo deslocamento da cena de legitimação para a arena dos meios de comunicação, fato que atingiu seu auge nos tempos atuais de globalização (Barichello, 2004, p. 8).

O ambiente universitário é palco para a construção do conhecimento e sua relevância deve ser explorada em estratégias comunicacionais que garantam não só que suas diferentes áreas estejam interligadas, conscientes da importância e do significado do trabalho exercido, mas que também esteja em contato com a sociedade em geral para trazer ações e atualizações sobre o que é desenvolvido dentro das universidades. É simplista pensar que a relação universidade como organização está

pautada apenas em esforços para captação e relacionamento com alunos, a influência e visibilidade da organização se espalha pelas mais variadas áreas do conhecimento, refletindo diretamente na sociedade (Barichello, 2001).

A ideia de comunicação em rede, especialmente beneficiada por meio do ambiente digital proporcionado pela Internet, permite novos campos de ação e interação. Thompson (2008) vê que "o nascimento da internet e de outras tecnologias digitais amplificou a importância das novas formas de visibilidade" (Thompson, 2008, p.23-24). Já na noção de legitimidade, Berger e Luckmann (1997) se baseiam na realidade como construção social. Logo, os autores entendem que o processo de legitimação se dá através dos próprios indivíduos. Os movimentos de visibilidade e legitimação estão conectados e se beneficiam mutuamente.

A comunicação estratégica de uma universidade não pode estar restrita às assessorias de comunicação ou setores desta natureza. Ela precisa estar inserida no processo e ser reconhecida por todos os agentes como algo importante e integrado. A comunicação estratégica não poderá ser colocada em prática apenas a partir dos esforços dos profissionais de comunicação que atuam nas instituições, mas precisarão ter o apoio e a participação da gestão e todas as outras camadas (Bueno, 2005).

Em síntese, encerramos o marco teórico desta pesquisa reconhecendo a educação como um pilar fundamental na formação de sujeitos e no desenvolvimento da sociedade, mas também como um mecanismo que pode perpetuar desigualdades e estruturas sociais. Os conceitos de interculturalidade, multiculturalismo e decolonialidade destacam a urgência de desafiar paradigmas eurocêntricos, promovendo relações mais justas e transformadoras. A abordagem intercultural se apresenta como uma alternativa que valoriza a diversidade e fomenta mudanças estruturais no âmbito educacional, com ênfase especial na inclusão das perspectivas e saberes do Sul Global.

O foco da nossa discussão se amplia para a internacionalização da Educação Superior, destacando-a como um processo estratégico que integra dimensões interculturais à missão das universidades. Essa visão requer uma abordagem que vá além da percepção da internacionalização como mero diferencial competitivo e de resultado financeiro, ela deve ser entendida como uma força catalisadora para a integração da pesquisa, inovação e colaboração em diversas esferas, trazendo

contribuições significativas à sociedade (De Wit et al., 2015). Ao inserirmos a comunicação como elemento central, apresentamos uma visão que transcende a comunicação como mera transmissão de informações e a apresenta como um processo dinâmico de interação e construção de significados. A comunicação estratégica aparece como alternativa para as universidades que estejam no processo de internacionalização, com o objetivo de integrar atores. Acreditamos em uma perspectiva menos geométrica e mais hermenêutica, onde se faz necessário cada vez mais escutar, dialogar e priorizar a articulação em vez da persuasão.

5 PARADA PARA EXPLICITAR O PERCURSO DIALÓGICO

De natureza teórico-empírica, o estudo que desenvolvemos propõe uma articulação de abordagens que permeiam a comunicação organizacional, a comunicação estratégica e a internacionalização da Educação Superior. Buscamos compreender as interações dinâmicas entre essas temáticas na dimensão teórica, a partir da revisão bibliográfica que nos proporciona o marco teórico construído e nos prepara para uma análise de práticas adotadas em duas universidades brasileiras. Considerando a complexidade e as interdependências presentes no contexto, proporcionadas pela visão epistemológica adotada, entendemos ser possível propor a dialogia entre campos de conhecimento – comunicação, educação e gestão – de maneira exploratória e descritiva, com o objetivo de avaliar o lugar da comunicação no processo de internacionalização das instituições de Educação Superior.

A partir do marco teórico estabelecido, aqui detalhamos os movimentos deste diálogo exploratório e os caminhos que eles nos levaram a percorrer para contribuir com novas perspectivas para o campo do conhecimento e para o espaço das práticas.

5.1 CAMINHOS PERCORRIDOS

Ancorados nos princípios do método pensado a partir de Morin, que nos permite pensar a dialogicidade, a causalidade recursiva e a abordagem multireferencial, olhamos para a ideia de método como um caminho escolhido, ou uma grande lente que nos permite lidar com os desafios da pesquisa. Entendemos como Martino (2018) que pesquisas qualitativas estão preocupadas com os significados presentes nas ações humanas. "Nada no ser humano é por acaso, assim como nada é fruto de uma relação totalmente determinada de causa e efeito. Por isso, nas pesquisas qualitativas o objetivo principal é compreender as ações humanas, não explicá-las" (Martino, 2018, p.90).

Considerando que são os humanos que fazem as organizações e, em especial as organizações de ensino superior que tem o humano no centro de todos os seus processos, assumimos que a pesquisa que empreendemos lida com o universo da subjetividade, das motivações e elementos pessoais de alguém que, naquele momento, participa da pesquisa. Não tratamos com o mundo transparente dos números, mas com o jogo de luzes e sombras da subjetividade.

Até aqui, o percurso do trabalho envolve a busca por abordagens teóricas, perspectivas e conceitos que discutam os temas propostos. Foi o que realizamos na análise bibliográfica que coloca em diálogo a compreensão da interculturalidade, da internacionalização e da comunicação no contexto do ensino superior em relação com as características de social no tempo vivido. As técnicas de revisão bibliográfica foram fundamentais para chegarmos às categorias teóricas estabelecidas. Para movimentar-se no percurso em direção ao ambiente da experiência e seguir em diálogo, novos procedimentos serão incluídos, entre eles a entrevista em profundidade.

Para alcançar o espaço da experiência e compreender as luzes e sombras vivenciadas no espaço das práticas, nosso percurso nos direcionou para o encontro dos profissionais que protagonizam hoje a comunicação e a gestão da internacionalização nas universidades. Recorremos ao procedimento metodológico das entrevistas em profundidade. Na pesquisa em comunicação, a entrevista é uma técnica dinâmica e flexível, "[...] para apreensão de uma realidade tanto para tratar de questões relacionadas ao íntimo do entrevistado, como para descrição de processos complexos nos quais está ou esteve envolvido" (Duarte, 2010, p.64).

Sem a pretensão de chegar a verdades ou a amostras probabilísticas, mas determinados a explorar o universo das práticas para encontrar os dados e informações necessárias, a pesquisa seguiu seu desenvolvimento gerando diálogos assíncronos⁴ entre profissionais de comunicação e de gestão da internacionalização. Os universos desta pesquisa englobam duas instituições de ensino superior brasileiras privadas, comunitárias, que serão denominadas de IES1 e IES2.

Os sujeitos de pesquisa são indivíduos que têm relação com o objeto e dos quais busca-se uma melhor compreensão ou ação (Lakatos; Marconi, 2017; Richardson, 2012). Para enriquecer o diálogo deste estudo, os sujeitos de pesquisa foram gestores de comunicação e internacionalização que chamaremos de agentes em diálogo. Portanto, o universo proposto contempla duas universidades e quatro gestores, dois de cada instituição. Os entrevistados gestores de internacionalização

⁴ Consideramos diálogos assíncronos uma vez que as entrevistas foram realizadas individualmente, mas ambos os entrevistados de cada instituição apresentaram proposições sobre realidades vividas, ações desenvolvidas e estruturas existentes.

chamaremos de EG1 e EG2⁵, enquanto os entrevistados assessores de comunicação chamaremos de EC1 e EC2⁶. Eles fizeram parte da etapa de entrevistas a qual teve a intenção de enriquecer o estudo com as suas singularidades individuais, a partir da complexidade dos sujeitos e do contexto da interação (Morin, 2007).

Quadro 6: Vozes encontradas para compor o diálogo

	IES1	IES2
Gestor/a de Internacionalização (EG)	Mestre e doutora em Ciência da Comunicação, com graduação em Jornalismo e Direito. Atua na área de internacionalização há 22 anos com dedicação como gestor na universidade.	Mestre e doutor em Português como língua estrangeira, graduação em Letras Português/Inglês e Linguística internacional. Atua na universidade há 28 anos, sendo 15 no Escritório Internacional.
Assessor/a de comunicação (EC)	Publicitária, com 18 anos de experiência na área da comunicação. Na universidade há dois anos.	Mestre e doutor em Comunicação Institucional e Comunicação Social, graduação em Marketing, Filosofia e Teologia. Atua na universidade há 3 anos.

Fonte: Quadro construído pela autora a partir de dados coletados e com base em Massoni (2022).

Os profissionais que respondem pelas áreas de internacionalização e comunicação em cada instituição contribuem com a investigação, uma vez que a técnica de entrevistas em profundidade está relacionado "ao fornecimento de elementos para compreensão de uma situação ou estrutura de um problema" (Duarte, 2010, p.63). As entrevistas abordaram questões relacionadas aos conceitos de internacionalização adotados nas instituições, as práticas comunicacionais relacionadas ao processo de internacionalização de cada uma delas e as dinâmicas de trabalho (Apêndice 1).

O lócus de atuação dos sujeitos entrevistados são duas universidades brasileiras comunitárias. Uma instituição de educação superior comunitária é uma

⁵ Entrevistado Gestor 1 e Entrevistado Gestor 2 se referem aos gestores de internacionalização das duas instituições escolhidas. Suas falas aparecerão com recuo e em itálico nesta análise.

⁶ Entrevistado Comunicador 1 e Entrevistado Comunicador 2 se referem aos assessores de comunicação das duas instituições escolhidas. Suas falas aparecerão com recuo e em itálico nesta análise.

instituição de ensino sem fins lucrativos que tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento do país. As instituições comunitárias são mantidas pela sociedade civil e reinvestem os recursos obtidos na própria instituição, elas têm como foco o desenvolvimento de ações educacionais, como ensino, pesquisa e extensão, além de prestar serviços à comunidade que vão além da educação, como ações sociais e educacionais.

As duas universidades têm perfis distintos, apesar de ambas serem privadas e comunitárias. Uma está localizada na região sudeste do Brasil, enquanto a outra tem um caráter local, no sul do País. A partir das percepções da pesquisadora a partir de pesquisas e diálogo com os agentes, percebe-se que enquanto uma tem um alto fluxo de estudantes e pesquisadores internacionais, por sua tradição e localização geográfica, a outra se fortalece com parcerias sólidas e valorização do caráter internacional das suas relações. As razões pela escolha desses universos residem no fato de que as entidades são conhecidas pela sua internacionalização e a autora teve acesso aos gestores. Nossas trocas com essas instituições buscam criar diálogos.

Com a perspectiva dos sujeitos em diálogo, a análise que realizamos é, fundamentalmente, uma análise em movimento. Na causalidade recursiva proporcionada pelo olhar complexo, buscamos na Comunicação Estratégica Enativa (CEE) proposta por Massoni (2003; 2007), a coerência paradigmática e a ação propositiva. Considerando a análise crítica fundamental, mas nos permitimos ir além e assumir proposições que podem inspirar as práticas de comunicação em espaços de internacionalização das Instituições de Ensino Superior.

5.1.2 Investigação da Comunicação Estratégica Enativa

Como procedimento metodológico de análise, seguiremos Massoni (2003) em sua metaperspectiva da Comunicação Estratégica Enativa (CEE), que define a comunicação "como um encontro na diversidade, uma mudança social dialógica que *enatua*, uma reconfiguração intersubjetiva, situacional, histórica e evolutiva, micro-macrosocial, complexa, fluida, fractálica e autoorganizada" (Massoni, 2003).

A metodologia de investigação enativa em comunicação (IEC) é definida como uma metodologia de investigação ação-participativa inovadora interdisciplinar e transdisciplinar, que aborda a comunicação como um fenômeno complexo e

emergente. As estratégias de comunicação são definidas como algoritmos fluidos de diversidade, mapas dinâmicos das reconfigurações que se desenrolam nos territórios para com base nas metodologias da especificidade da comunicação (Massoni, 2003; 2013).

As dimensões da comunicação adotadas são: 1) informativa, 2) ideológica, 3) interativa e de 4) encontro sociocultural (Massoni, 2003). Na proposição da autora, quando uma organização passa a vivenciar as quatro dimensões, contribuirá para a construção de sentidos compartilhados e estabelecerá relações e participação entre os autores. Para Massoni (2013) não existe a melhor dimensão, cada uma delas entrega sua ênfase em campo e trabalha uma abordagem específica.

Para além da articulação entre as dimensões, a comunicação estratégica só poderia ser alcançada quando são estabelecidas práticas comunicacionais associadas aos atores envolvidos, escutando a alteridade, reconhecendo valor e potencializando espaços de interação. Para construir processos de interatividade entre estes atores, Massoni (2013) afirma que a comunicação deve ser vista além de uma área de apoio e, sim, como uma área que contribui na tomada de decisão em todos os níveis da organização.

Sete operações de uma estratégia comunicacional são apresentadas e referidas como operações cognitivas e não fórmulas que são sempre aplicadas de maneira igual. A IEC é implantada em sete operações cognitivas diferenciadas e cada uma delas possui um conjunto de recursos por meio dos quais o processo cognitivo particular é promovido (Massoni, 2022).

Quadro 7: Sete operações da Investigação Enativa em comunicação e seus aportes

Operação	Técnica	O que busca
1. Diálogo de saberes	Versão Técnica Comunicacional (VTC)	Permite vislumbrar o recorte do problema comunicacional no território da investigação a partir de um exame sistemático de reconhecimentos do todo da complexidade do tema. Registra o ponto de vista dos responsáveis pela tomada de decisão de uma organização e níveis como sintomas, consequências, causas próximas e causas básicas de um problema comunicacional.
2. Determinação do tipo de encontro dominante	Marcas de Racionalidade Comunicacional (MRC)	Proporciona um olhar para o tipo de encontro dominante na situação investigada, aplicando um conjunto de procedimentos para registrar e considerar os dados. Estabelece a dimensão da comunicação dominante em produtos e espaços de comunicação.
3. Identificação dos agentes semióticos e simbióticos da reconfiguração	Mapeamento Comunicacional de Atores (MCA)	Reconhece e gradua a relação dos atores em torno de um problema comunicacional e em torno do tema investigado, além de registrar, desde o ponto de vista dos responsáveis pela tomada de decisão aos atores vinculados com cada um dos componentes e níveis do problema.
4. Reconhecimento dos dispositivos coletivos	Matrizes Socioculturais (MS)	Estabelece o reconhecimento de modalidades diferentes e fluidas de vinculação intersubjetiva micro-macro social em torno de um problema. Permite reconhecer as trajetórias, sua lógica e funcionamento a partir do paradigma da fluidez (Massoni, 2016, p.153).
5. Desenho e co-desenho dos espaços e produtos comunicacionais	Árvore de Soluções	Estabelece ações no âmbito da estratégia como um algoritmo fluido para promover outro tipo de encontro na diversidade, operando recursos específicos em dimensões de comunicação atualmente não dominantes no território e em torno do tema sob investigação.
6. Desenho e realização de investigação de campo	Matriz de Dados IEC	Em sua fase de concepção, estabelece estratégias metodológicas e técnicas para contribuir para a ciência inter e transdisciplinar. Em sua fase de realização, permite contrastar o VTC com os diferenciais do MS em torno do problema abordado. Já na fase de processamento de dados e relato de pesquisa, permite a integração dos resultados como principal insumo para o desenvolvimento da comunicação como conversa entre ciência e sociedade.
7. Reconfiguração micro-macrossocial do encontro da diversidade.	Plano Operativo (PO)	Estabelece ações comunicacionais em diversas dimensões a partir dos resultados da aplicação das técnicas IEC, define e delimita ações estratégicas, articula ações no plano de ação integrado e reconhece, registra e ordena as ações.

Fonte: Tabela elaborada pela autora com base no Guia IEC (Investigación Enativa en Comunicación, de Massoni (2022)

As operações propostas por Massoni tem duplo efeito na pesquisa realizada. Por um lado, permitem o desenvolvimento da análise fundamentada nos aportes do

marco teórico e nos dados colhidos junto às universidades analisadas e, por outro, embasam a proposição feita como produto da investigação. Nos sustentamos na perspectiva do diálogo e da cocriação, portanto da enação⁷ a partir dos encontros com atores/autores de cada instituição, em uma construção desenvolvida a partir do encontro e das perspectivas que emergem a partir das conversas realizadas.

Compreendemos que apesar das operações guiadas por Massoni (2022), cada instituição tem suas próprias peculiaridades e não buscamos uma padronização em resultados, mas, sim, uma estratégia de navegação.

⁷ Na perspectiva de Varela (2003), enação é entendida como a ação incorporada, ou seja, ação e percepção são inseparáveis. Para o teórico da cognição, a percepção consiste em uma ação guiada perceptualmente; e as estruturas cognitivas emergem de padrões sensório-motores recorrentes que permitem que a ação seja guiada pela percepção.

6 ENTRELAÇAMENTOS: UMA ANÁLISE CONSTRUÍDA A PARTIR DE DIÁLOGO

Iniciamos nossa jornada de análise do espaço das práticas de comunicação no/para o processo de internacionalização, entendendo esse momento como parte importante da trajetória desenhada até aqui. Buscamos analisar as diferentes manifestações da comunicação na prática profissional das instituições analisadas. O universo é “a área de execução da pesquisa” (Richardson, 2012, p. 66) e ao se delimitar um universo de pesquisa se explicita suas características em comum (Lakatos e Marconi, 2017, p. 373). Os guias da análise são os objetivos previamente estabelecidos que se convertem em categorias *a priori* para o percurso: (1) Investigar como a comunicação é percebida pelos gestores e comunicadores envolvidos no processo de internacionalização das universidades; (2) Identificar o lugar da comunicação no processo de internacionalização das universidades brasileiras e (3) Propor dimensões comunicacionais estratégicas para o processo de internacionalização de universidades. Entendemos que percorrendo estes trajetos conseguiremos chegar ao que definimos como busca da investigação: refletir como a comunicação pode – ou não – contribuir com o processo de internacionalização em universidades brasileiras.

Quadro 8: Categorias de análise e operações

Categoria de análise	IEC	Objetivo a ser alcançado
Percepções acerca da comunicação	VTC	Investigar como a comunicação é percebida pelos gestores e comunicadores envolvidos no processo de internacionalização das universidades
Lugar da comunicação no processo de internacionalização	MRC MCA MS	Identificar o lugar da comunicação no processo de internacionalização das universidades brasileiras
Dimensões comunicacionais estratégicas para o processo de internacionalização de universidades		Propor dimensões comunicacionais estratégicas para o processo de internacionalização de universidades

Fonte: Quadro elaborado pela autora com base nas operações da Investigação Estratégica em Comunicação de Massoni (2022).

Como bússolas, recorreremos às operações metodológicas de Massoni (2022), para construir um estudo das práticas, objetivos e características de

internacionalização de cada uma das instituições. Entre as sete operações da Investigação Enativa de Massoni (2022), optou-se por trabalhar quatro: (1) Diálogo de saberes, com a técnica da Versão Técnica Comunicacional (VTC) visando estabelecer o recorte do problema, (2) Determinação do tipo de encontro dominante com a técnica de Marcas de Racionalidade Comunicacional (MRC), quando buscamos determinar o tipo de encontro dominante, (3) Identificação dos agentes semióticos e simbióticos da reconfiguração com a técnica de Mapeamento Comunicacional de Atores (MCA), ponto em que buscamos estabelecer o reconhecimento e a grau de relacionamento dos atores e (4) Reconhecimento dos dispositivos coletivos, com a técnica de Matrizes Socioculturais, estabelecendo o reconhecimento de trajetórias, lógicas e funcionamento a partir de uma perspectiva de fluidez (Massoni, 2016).

6.1 VERSÃO TÉCNICA COMUNICACIONAL (VTC): PERCEPÇÃO E AÇÃO NO CAMPO DAS PRÁTICAS

A Versão Técnica Comunicacional (VTC) é definida por Massoni (2022) como um conjunto de procedimentos de investigação que estabelece o recorte do problema comunicacional, registra o ponto de vista dos responsáveis pela tomada de decisão, componentes e níveis (sintomas, consequências, causas próximas e causas básicas) de um problema comunicacional. Na VTC é preciso conversar com os membros da organização e comunicadores, procedimento que tem convergência com a proposta desta pesquisa. A partir dos diálogos estabelecidos nas entrevistas em profundidade com os gestores das duas instituições analisadas, propomos a aplicação da VTC para analisar como a comunicação é percebida pelos gestores e comunicadores envolvidos no processo de internacionalização das universidades (Quadro 8).

Quadro 9: Frase Núcleo da Versão Técnica Comunicacional - VTC

Frase Núcleo do Problema	
Tema	Comunicação para internacionalização de IES brasileiras
Para quem	Cada uma das instituições escolhidas
Frase núcleo do VTC	A comunicação é/ou não estratégica no processo de internacionalização das IES.

Fonte: Quadro construído pela autora a partir de dados coletados e com base em Massoni (2022).

Partindo dos diálogos com os entrevistados, buscamos observar a percepção sobre comunicação voltada para a internacionalização. A partir de nosso marco teórico, temos como foco a comunicação estratégica, para a qual iniciamos adotando o conceito de Hallahan et al. (2007), que entende a comunicação como possibilidade para avançar a missão da organização e de Ruão (2020), que destaca o papel da comunicação em influenciar constituintes e a sociedade. No percurso, assumimos o pensamento complexo e ampliamos essa visão para considerar a comunicação como um sistema dinâmico, interdependente e adaptativo, capaz de responder a múltiplas influências e incertezas, consolidado por Massoni (2003). Nessa abordagem, a comunicação não é apenas uma prática intencional e linear, mas emerge e se transforma conforme as interações entre diferentes agentes e contextos culturais.

Aqui também gostaríamos de retomar Pérez (2008), que considera o processo da comunicação estratégico dinâmico, no qual o planejamento é interativo e adaptável, levando em conta o contexto, os interesses e os valores de todos os envolvidos. O autor enfatiza a importância da construção de relacionamentos, entendendo a interdependência entre os diversos agentes e a adaptação continuamente para responder ao ambiente em constante transformação.

Massoni (2013) apresenta suas operações de estratégia comunicacional referidas como operações cognitivas (e não fórmulas aplicadas sempre de maneira igual). Na Versão Técnica Comunicacional buscamos estabelecer o recorte do problema comunicacional no território da investigação, apresentando uma frase núcleo que guiará nosso percurso de pesquisa.

Quadro 10: Componentes do problema - VTC

Componentes do problema
Frase núcleo do VTC: A comunicação não estratégica no processo de internacionalização das IES.
Componente 1: Institucional
Componente 2: Organizacional
Componente 3: Cultural

Fonte: Quadro construído pela autora a partir de dados coletados e com base em Massoni (2022)

Os componentes do problema estão divididos entre a **dimensão institucional**, que se refere à forma como a instituição, em nível macro, estrutura e orienta a internacionalização e a comunicação associada a ela. Já o **componente organizacional** refere-se à forma como a organização estrutura suas operações, equipes e práticas internas para apoiar a internacionalização. Por fim, o **componente cultural** relaciona-se às percepções, valores e atitudes dentro da instituição em relação à internacionalização e à comunicação.

Para chegar à percepção sobre a comunicação no contexto da internacionalização, iniciamos o diálogo sobre a percepção do contexto. Ao questionar os agentes em diálogo sobre qual conceito de internacionalização a universidade segue, nem todos responderam. Ainda que tenham conhecimento e atuem na área de internacionalização, demonstraram dificuldades de expressar um conceito referencial. Quando analisamos a percepção sobre internacionalização dos entrevistados, retomamos Knight (1994), que destaca que a internacionalização para acontecer, precisa, antes de tudo, passar pela conscientização e engajamento, enquanto a internacionalização precisa ser um compromisso em todo o ensino, pesquisa, missões de serviço (Hudzik, 2011). O conceito da internacionalização precisa, portanto, ser reconhecido e compreendido.

Todos os entrevistados reconhecem a importância da internacionalização tanto para a experiência acadêmica quanto reputacional. No entanto, ao serem questionados sobre políticas que relacionam a comunicação ao processo de internacionalização, temos um desconhecimento deste direcionamento, especialmente por parte dos assessores de comunicação.

Eu acredito que tenhamos um plano de internacionalização, mas acredito estar no escopo da área de relações internacionais. Eles constroem essas relações com outras universidades, e, a partir disso, é feita essa troca, mas sinceramente não sei dizer se tem um plano ou alguma coisa organizada direcionada para isso (EC1).

Especificamente sobre políticas ou plano de internacionalização seria interessante falar com alguém dessa área (EC2).

Na percepção dos dialogantes entrevistados, a comunicação, na maior parte das vezes, parece ser conduzida pela equipe administrativa ou repassada às áreas de comunicação em uma etapa final do fluxo organizacional, com um objetivo

reducionista de divulgação de iniciativas internacionais de projetos já desenhados. Também emergem evidências de elementos estruturais como as equipes reduzidas, em que os profissionais precisam dar conta de diversas demandas. Para que a comunicação seja assumida como estratégica, existe a necessidade de que a condição seja possibilitada pela gestão da organização, pela cultura e pela alocação adequada de recursos humanos (Bueno, 2005). A partir de autores como Knight (1994) e Hudzik (2011) emerge a necessidade de percebermos a internacionalização transversal, presente em todas as esferas institucionais, indo além da departamentalização.

Nossa área de comunicação está conectada com a área de internacionalização, atendemos as demandas trazidas por eles, por meio de materiais ou comunicação. (EC1)

Desenvolvemos nossos conteúdos internamente, mas temos ajuda da parte da comunicação da universidade para fazer o layout. (EG2)

A comunicação é feita, muitas vezes, pelo próprio departamento, até porque nós, muitas vezes, não temos braços para chegar a todos os departamentos. Iniciativas da Reitoria conseguimos nos envolver mais. (EC2)

Para que possamos comunicar nossas oportunidades, nossa assistente da Diretoria de Internacionalização, faz um briefing com marketing institucional que já criou alguns templates para nossos diferentes produtos. Assim, atualizamos as informações e divulgamos. (EG1)

Quando olhamos para o componente organizacional e conversamos com os gestores das duas áreas de cada instituição, percebemos que não há uma proximidade das temáticas entre as áreas, mas em ambos os lados demonstram consciência da importância da internacionalização e da comunicação. Sobre a importância da comunicação.

Você pode ter as melhores parcerias, os melhores projetos, se você não trabalhar em uma comunicação eficiente isso vai ficar para um núcleo reduzido, aquilo não é institucionalizado. A comunicação pode ser o grande articulador de conectar essas redes internas e externas. Não adianta ficar só em termos de gestão, só na Reitoria ou nas coordenações (EG1)

Comunicação para mim é a possibilidade de conectar pessoas. Especificamente a capacidade de você comunicar ideias, você comunicar filosofias e maneiras de ser, que envolve não só uma pessoa, mas uma dualidade, uma ligação. É mais do que comunicar para comunidade, para o país, o mundo. É estabelecer canais, onde você possa veicular mensagens que você considera importante para você e sua comunidade (EG2)

Morin diz que “comunicação, comunhão, comunidade são aspectos que se encontram, de modo diverso, em todo organismo e em toda sociedade” (Morin, 2002, p. 231). A consciência sobre a importância da comunicação para a organização revela-se a todo momento, sobre como será essencial para conectar-se com os diferentes públicos. Entretanto, a partir das conversas tecidas, percebemos uma falta de conexão entre as áreas, especialmente na cocriação de ações conjuntas e planejamento. As áreas se mostram ainda bastante departamentalizadas, com uma relação de demanda-demandante, de forma pontual, ao final da linha de produção. Por parte dos comunicadores, encontramos evidências de que a internacionalização é feita pela área específica e que a comunicação apoia o que é demandado. Tais dinâmicas demonstram pouco espaço de diálogo e construção conjunta, afinal, na maior parte das vezes existe um desconhecimento tanto teórico sobre a importância da internacionalização quanto de estratégia para cada projeto. Apesar da consciência da importância da comunicação, do planejamento, do diagnóstico e da estratégia, não fica claro como tais processos seriam implementados com a profunda divisão existente entre as áreas e o diálogo limitado.

Tentamos falar de tudo, se a gente tem visitas de parceiros, falamos sobre isso. Se temos um evento internacional, presença internacional que tenha uma ligação com o meio acadêmico, a gente vai divulgar isso aos estudantes. Fazemos isso com plataformas como Instagram e Facebook. (EG1)

Comunicação estratégica do meu ponto de vista é um trabalho mais aprofundado. Se conseguirmos traçar os objetivos corretos e a partir dali montar um plano de comunicação do que precisamos trabalhar. Penso que na internacionalização ainda precisamos aprofundar e planejar. (EC1)

O que eu entendo como comunicação estratégica é fazer primeiramente um bom diagnóstico. Um bom processo de conhecimento e a partir daí pensar um plano de comunicação, conhecendo pontos fortes, mas também desafios e fragilidades. (EC2)

Ao dialogarmos com os gestores de internacionalização, observa-se que eles enfatizam que a internacionalização deve ser um processo transversal, permeando todas as áreas da instituição. No entanto, destacam que a comunicação se integra às estratégias no momento de divulgar oportunidades, validando a ideia de que, ainda, persiste uma visão funcionalista da comunicação, limitada a funções específicas dentro do processo. Para além da articulação entre as dimensões, a comunicação estratégica só poderia ser alcançada quando são estabelecidas práticas

comunicacionais associadas aos atores envolvidos, escutando a alteridade, reconhecendo valor e potencializando espaços de interação (Massoni, 2013).

O aluno precisa ser informado, precisa ter acesso a esse leque de opções. Comunicação é conceito de tornar comum. Portanto, entendo que nossa divulgação de uma bolsa de estudos ou programa tem o objetivo de tornar comum, se fazer saber. (EG1)

No que diz respeito a oportunidade de bolsas, que aí precisamos divulgar, assim como feiras internacionais e outras oportunidades. Essas divulgações envolvem tudo o que a gente faz e o que a gente considera relevante para o dia a dia do aluno que está aqui ou que pode estar no futuro. Temos nossa página institucional onde vamos colocando oportunidades e notícias sobre nossas interações com parceiros internacionais. (EG2)

A comunicação ainda é vista por muitas organizações a partir de uma perspectiva funcionalista, atuando na transmissão de informações (Pérez, 2008). A ideia de divulgação aparece como se fosse uma última etapa em uma esteira de produção, objetivando a divulgação de algo pronto e automático, desconsiderando a fluidez da comunicação e a complexidade das interações humanas. Assim como no primeiro movimento de comunicação estratégica de Massoni (2003), precisamos superar o mal-entendido da transferência. A comunicação aparece reduzida à sua dimensão informativa e precisamos superar a ideia de uma comunicação estática. Massoni (2007) também argumenta que precisamos renunciar à ideia de uma transferência de informações de um recipiente para outro.

Ainda no aspecto organizacional, as conversas emergem um desconhecimento sobre metas e objetivos, o que influencia na criação de uma comunicação estratégica. A essência da comunicação estratégica está no intuito de propositalmente fazer avançar a missão da organização (Hallahan *et al*, 2007) e para isso são necessários um alinhamento e um conhecimento do todo. A estratégia é o processo organizacional encarregado de ajustar as ações aos objetivos propostos (Carrillo, 2014). É essencial para alcançar o sucesso em relação aos objetivos e requisito importante no contexto das organizações. Não existindo um alinhamento claro entre aonde queremos chegar em relação a internacionalização, não conseguiremos atingir uma comunicação estratégica.

No aspecto cultural, desvela-se uma compreensão da necessidade de adaptação e constante transformação, onde emergem as novas gerações e novidades no consumo de informação.

Temos o desafio de nos adaptar à realidade dessa nova geração, de perceber quais são as maneiras mais adequadas para você poder realmente alcançar esse aluno e transmitir todo esse volume de informações que temos para eles (EG2)

Hoje temos uma realidade de uma sociedade muito imediatista. Em alguns momentos, sobretudo nas novas gerações, temos dificuldades de reflexão. Com isso a gente de uma certa forma você tem que apresentar tudo isso de forma muito mais compacta e objetiva para caber no tempo de atenção (EC2)

Aqui vemos que existe uma compreensão de que a comunicação não é uma certeza ou prática simples, ainda que em outros pontos de conversa ela seja incluída no processo na fase final. Ainda assim, se revela a mudança no consumo de informações, a diversidade de públicos, de contextos e os desafios que essas mudanças trazem para a complexidade do comunicar.

Ainda no aspecto cultural, duas percepções emergem durante as conversas: desafios impostos pela falta de conhecimento da internacionalização e suas potencialidades. Aqui não nos referimos a uma falta de conhecimento dos gestores entrevistados, mas, sim, um desconhecimento geral da comunidade universitária, com ideias ainda muito ligadas à internacionalização como intercâmbio e a necessidade de avançar nesta ideia.

Internacionalização é uma parte componente do Ensino Superior, não é mais um acessório. Hoje as soft skills são as habilidades do século 21 que demandam capacidade multicultural, habilidade de compreender culturas, pensamento crítico e resiliência. Isso é a inteligência cultural e a capacidade de pensar em diferentes contextos culturais com as experiências e vivências internacionais. Isso precisa ser difundido entre estudantes, professores e técnicos das instituições. (EG1)

Na área de internacionalização temos três grandes obstáculos que é o cultural, que o professor nos ajuda a tornar claro para o aluno como é importante fazer parte da internacionalização. O idiomático, pois precisamos da fluência em pelo menos inglês para ter acesso a bolsas e programas e, por último, o financeiro, pois se não for por meio de bolsas, realmente existe um custo. (EG1)

A internacionalização para nós é criar oportunidades para que sejamos um ser humano melhor profissionalmente e, também, com valores éticos e sociais. Incentivamos a mobilidade de alunos, professores e staff para fazer experiências internacionais. Temos uma preocupação que essa internacionalização seja refletida aqui dentro. Também temos uma gama de estudantes que não tem a possibilidade de sair em uma mobilidade, por isso a internacionalização também deve ser feita em casa. (EG2)

A internacionalização do ensino superior é um conceito profundamente enraizado na história das universidades, mas é preciso continuarmos consolidando as razões para internacionalizar. De Wit e Knight (1997) apresentam algumas delas, que

reforçam a importância da internacionalização. Poderíamos mencionar as razões políticas, nas quais estão os argumentos de cooperação para o desenvolvimento, políticas para a paz e desenvolvimento e conexões. As razões econômicas apresentam os argumentos de competitividade, crescimento econômico e incentivos financeiros. Já as razões socioculturais estão relacionadas ao desenvolvimento social, compreensão intercultural e vínculo e as razões acadêmicas, contemplando a dimensão da pesquisa, ensino e extensão que estão ligadas com o aprimoramento da docência, dos processos de ensino e aprendizagem. Para a Unesco, a internacionalização também é o caminho para o desenvolvimento de competências interculturais, aproximando culturas, modos de pensar e viver. As instituições de ensino têm o dever de formar profissionais e cidadãos que possam compreender as diferenças culturais e, mais do que isso, respeitá-las. Um processo que valorize a diversidade, a diferença e o pluralismo (Unesco 2021).

Para Candau (2008), uma abordagem intercultural favorece uma educação pautada no reconhecimento do outro, promovendo o diálogo entre diferentes grupos sociais e culturais. Para a autora, esse pode ser o caminho para desenvolvermos uma sociedade mais plural e democrática, uma vez que a interculturalidade é reconhecida como um processo dinâmico e permanente de relação, comunicação e aprendizados entre diferentes culturas em condições de respeito e igualdade.

Também precisamos olhar para a internacionalização a partir de uma perspectiva decolonial, que valoriza os saberes do Sul Global e as características específicas das instituições localizadas nesta região. A cooperação sul-sul é apontada como dispositivo para superar as assimetrias causadas pela sombra do colonialismo. O processo de internacionalização sul-sul, além da solidariedade iminente às relações entre países em desenvolvimento, “tem a potencialidade de exercer um papel de auxílio à construção de uma identidade local e ao desenvolvimento socioeconômico” (Morosini, 2014, p. 398), bem como contribuir para o fortalecimento dos países em contextos emergentes, como o caso do Brasil.

No Quadro 10 apresentamos uma síntese dos trechos das conversas, dividindo os aspectos do problema comunicacional em cada componente. Tais percepções foram construídas a partir dos diálogos com nossos agentes.

Quadro 11: Componentes e aspectos do problema - VTC

Componentes e aspectos do problema	
Componente 1: Institucional	1) Reconhecimento da importância da internacionalização (EG1, EG2, EC1, EC2) 2) Ausência de políticas institucionais para Internacionalização, que incluam a dimensão da comunicação (EC1, EC2) 3) Recursos limitados (EG1, EG2, EC1, EC2)
Componente 2: Organizacional	1) Falta de conexão entre as áreas de comunicação e internacionalização (EG2, EC2) 2) Não há profissionalização da comunicação para a área de internacionalização. (EG1, EG2, EC2) 3) Comunicação não é incluída na estratégia de internacionalização, aparecendo apenas no final da linha de estratégia (divulgação) (EC1, EG2) 4) Desconhecimento das metas e objetivos (EC1, EC2)
Componente 3: Cultural	1) Reconhecimento da necessidade de adaptação frente aos novos desafios da comunicação (EG2, EC1, EC2) 2) Falta de compreensão sobre internacionalização, seu conceito e potencialidades (EG1, EG2, EC1) 3) Falta de compreensão sobre comunicação, ainda é vista como sinônimo de transferência de informação (EG1, EG2, EC1).

Fonte: Quadro construído pela autora a partir de dados coletados e com base em Massoni (2022).

Seguindo nossa análise, o Quadro 11 apresenta a Versão Técnica Comunicacional de Massoni (2013) com a divisão de sintomas, consequências, causas próximas, causas básicas e os componentes do problema. Enquanto os sintomas são sinais visíveis e manifestações do problema, as consequências são os impactos analisados que podem ser gerados nos diferentes níveis. As causas próximas apresentadas são fatores imediatos que contribuem para o surgimento do problema, enquanto as causas básicas referem-se às raízes estruturais ou contextuais do problema.

Quadro 12: Percepções por componente da Versão Técnica Comunicacional - VTC

Frase Núcleo do Problema: A comunicação é/ ou não estratégica no processo de internacionalização das IES	
Sintomas	1.1 Falta de compreensão sobre internacionalização por parte dos comunicadores 1.2 Comunicação ainda é vista a partir da perspectiva funcionalista, como transmissão de informações 1.3 Falta de diálogo entre as unidades e entre seus públicos 1.4 Comunicação para internacionalização é ainda para divulgar iniciativas pontuais 1.5 Falta um plano de ação ou ação participativa entre as áreas, com objetivos delimitados
Consequências	1.1 Comunicação no final da linha de produção, com uma ideia de transmissão de informações 1.2 A internacionalização não é vista de forma transversal, ainda muito departamentalizada 1.3 Não há objetivos definidos em conjunto, com cada área atuando de forma individual
Causas próximas	1.1 Diferenças culturais e de linguagem 1.2 Estrutura organizacional fragmentada 1.3 Falta de conhecimento e experiência em internacionalização 1.4 Pressões externas e burocracia:
Causas básicas	1.1 Falta de uma cultura organizacional integrada para internacionalização 1.2 Falta de planos de comunicação estratégicos alinhados com a internacionalização 1.3 Ausência de formação ou capacitação em internacionalização para os comunicadores 1.4 Limitações no orçamento e recursos dedicados à internacionalização
Componentes do problema	1. Institucional 2. Organizacional 3. Cultural

Fonte: Quadro construído pela autora a partir dos diálogos estabelecidos e com base em Massoni (2022).

A operação da Versão Técnica Comunicacional visou estabelecer um recorte do problema comunicacional no território da investigação a partir de um exame sistemático de reconhecimentos em todo da complexidade do tema. A partir da operação desenvolvida, percebe-se que a comunicação ainda é percebida a partir de uma dimensão informativa. Apesar dos gestores reconhecerem a importância da comunicação para o sucesso de suas estratégias no processo de internacionalização, ainda há pouca relação na construção de estratégias conjuntas. A ideia da transmissão de informações emerge durante as conversas, com pouco diálogo e

conexão entre os diferentes atores. Ainda temos uma grande predominância da ideia de transferência de informações, sem fazer diferenciação entre mensagens, emissores ou receptores. A ideia de uma comunicação estática, sem interação ou diálogo, partindo da ideia que "divulgar" fará com que a mensagem seja recebida e consumida, independentemente do que estivermos falando ou com quem estivermos falando. Pensando nas dimensões da comunicação estratégica de Massoni (2013), a dimensão informativa que aposta em uma abordagem de comunicação como transformação de informação e tem uma ênfase em mensagens e distribuição. A competência principal do comunicador é emitir.

A essência da comunicação estratégica está em seu propósito de fazer avançar deliberadamente a missão da organização (Hallahan et al., 2007) e para que isso seja possível, precisamos de uma definição clara de objetivos e conexão entre os diferentes atores envolvidos no processo de internacionalização. Para uma comunicação estratégica, Massoni (2013) afirma que a comunicação deve ser vista além de uma área de apoio e, sim, como uma área que contribui na tomada de decisão em todos os níveis da organização. Perez afirma que "necessitamos de uma teoria estratégica menos geométrica e mais hermenêutica, menos racional e mais relacional" (Pérez, 2001, p. 672). Precisamos trabalhar a partir do Paradigma da Complexidade, tendo um novo sujeito: o ser humano relacional.

6.2 MARCAS DE RACIONALIDADE COMUNICACIONAL (MRC): O LUGAR DA COMUNICAÇÃO NA INTERNACIONALIZAÇÃO

As marcas de racionalidade comunicacional no âmbito da investigação enativa em comunicação revelam as lógicas e pressupostos subjacentes aos processos comunicativos em um contexto específico. Nesta análise, buscamos visualizar os indicadores das práticas de comunicação no processo de internacionalização e inferir o lugar da comunicação no processo de internacionalização, a partir de conversas realizadas. Massoni (2022) afirma que a análise usa marcas de coracionalidade para determinar o tipo de encontro dominante na situação sob investigação (Massoni, 2022).

Compreendemos as relações como algo em constante movimento e não como algo imutável e o lugar como espaço simbolizado, no qual é possível ler, em parte ou

em totalidade, a identidade dos que o ocupam, as relações que mantêm e as histórias que compartilham (Augè, 2012). Buscamos compreender como as interações sociais se constroem e mudam entre diferentes níveis em relação ao nosso problema proposto. Entendemos que as interações não são estáticas, mas, sim, moldadas por processos dinâmicos que refletem tais trajetórias.

Seguindo nossa análise, procuramos compreender as marcas de racionalidade (MRC) mais comuns, segundo Massoni (2022). São elas:

- **Verticalidade:** modalidade de encontro em que há um emissor hierarquizado como fonte.
- **Linearidade:** modalidade de encontro organizado em torno de um conteúdo previamente estabelecido na comunicação.
- **Horizontalidade:** modalidade de encontro na qual todos os integrantes estão igualmente habilitados para participar da comunicação.
- **Segmentação:** Modalidade de encontro em qual se diferenciam emissores, mensagens, produtos comunicacionais e receptores.
- **Interação de sujeitos:** É uma modalidade de encontro em que os atores protagonistas são indivíduos.
- **Heterogeneidade:** Uma modalidade de encontro organizada com base em redes hierárquicas e autoorganizadas.
- **Multiplicidade:** Uma modalidade de encontro organizada em registros comunicacionais diversos que vão além da exploração representacionalista da comunicação, inclui as emoções.
- **Intersubjetividade:** Modalidade de encontro na qual os atores protagonistas são matrizes socioculturais que compartilham uma modalidade fractálica e autopoietica de mudança.

Enquanto na operação anterior buscamos compreender as percepções acerca da comunicação e como ela é percebida pelos gestores e comunicadores, agora buscamos identificar o lugar da comunicação no processo de internacionalização. Resgatamos o conceito de Amorim (2015) que define que quando uma dimensão está lugarizada, ela está inserida por completo e, principalmente, é compreendida no contexto em que está inserida. A partir dos diálogos, emergem algumas marcas que

demonstram a compreensão dos agentes sobre o lugar da comunicação no processo de internacionalização.

Quando analisamos as falas dos agentes, percebe-se uma predominância da perspectiva de “divulgação” relacionada a comunicação da internacionalização mais em evidência do que diálogo. A menção de “divulgação” ou “divulgar” está presente nas conversas de EG1 quando afirma que

Precisamos realizar divulgações de bolsas, oportunidades, levar ao nosso aluno aquela informação.

Temos um template e, assim, conseguimos atualizar as informações e divulgar no menor tempo possível.

Algumas oportunidades temos pouquíssimos tempo para divulgar, precisamos produzir um card e compartilhar rapidamente.

Tais percepções demonstram uma **verticalidade**, com a ideia de um emissor (a universidade) e um receptor (o estudante, por exemplo). Também percebemos uma segmentação, em que a área da internacionalização se diferencia de outras comunicações conduzidas nas instituições. Não fica claro durante a conversa se existe o desejo ou objetivo de acontecer uma interação de sujeitos, mas, sim, muito mais uma ideia de envio da informação e fim do processo comunicacional. Ainda que exista a predominância de uso de redes sociais, por exemplo, a interação dos sujeitos não ficou explícita nas conversas.

A ideia de construção de diálogos com os diferentes públicos não aparece durante as entrevistas. Retomamos a ideia de que comunicar estrategicamente é estabelecer uma conversa, portanto é importante que as estratégias de comunicação contemplem espaços e oportunidades de interação. A abordagem proposta por Massoni (2007; 2013) oferece uma perspectiva que valoriza ação, percepção, interação e contexto na compreensão da comunicação. Devemos apostar em uma estratégia que contemple mais do que falar e divulgar. É necessário escutar, dialogar e priorizar a articulação em vez da persuasão, transformando-se em um espaço de encontro e geração de significado e sentido compartilhado.

As marcas de **linearidade** também estão presentes, reforçando uma modalidade de encontro organizado em torno de um conteúdo previamente estabelecido na comunicação (oportunidades de internacionalização, programas de intercâmbio, parcerias internacionais). Não fica evidente nas conversas um desejo de

interação e criação de diálogos com os públicos. O processo de internacionalização, em especial, nos coloca diante de uma grande variedade de culturas diferentes e ao considerarmos os aspectos interculturais na comunicação poderemos influenciar e dialogar, construindo pontes e promovendo uma colaboração mais produtiva. A contextualização de culturas, crenças e contextos dentro e fora da organização são fundamentais para que a comunicação seja estratégica, criando espaços de encontro, de diálogo e de encontro sociocultural.

Ao adotarmos a noção do interculturalismo, acreditamos em uma visão de promoção de transformações estruturais (Vallescar Palanca, 2001), que não só deve inserir novas culturas, mas propiciar que estas possam contribuir para que as instituições favoreçam mudanças estruturais nestas relações. Para Walsh (2001), a interculturalidade permite interações dialógicas que permitem o reconhecimento de culturas, sobretudo, no que tange às diferenças. Ao desconsiderarmos aspectos culturais na comunicação, seguiremos presos a ideia de comunicação estática. Perez (2001) faz um convite para que sujeitos passem a ser relacionais, que a organização deixe de ser uma unidade de produção para um módulo de inovação e significado.

O aluno precisa ser informado, precisa ter acesso a esse leque de opções. (EG1)

Você tem dois protagonistas na universidade que tem que ter essa compreensão do que você está buscando transmitir, que é o professor e o aluno. (EG1)

Essas divulgações envolvem tudo o que a gente faz e o que a gente considera relevante para o dia a dia do aluno que está aqui ou que pode estar no futuro. Temos nossa página institucional onde vamos colocando oportunidades e notícias sobre nossas interações com parceiros internacionais. (EG2)

Atendemos as demandas trazidas por eles, por meio de materiais ou comunicação. (EC1)

Quando pensamos nas marcas de **horizontalidade** ou **interação de sujeitos**, não fica evidente quais espaços as universidades oferecem para que todos possam participar da comunicação. Pensando nos diferentes públicos que a internacionalização conversa, as conversas não demonstram processos que coloquem os indivíduos na roda de conversa, nem fica claro quais são as iniciativas implementadas para que exista uma escuta ativa. Observa-se que existe uma **segmentação** para a comunicação da internacionalização, uma vez que as universidades lidam como uma área específica e, assim, atendem sob demanda para

aquele tema. Os parceiros dialógicos evidenciam essa segmentação ao pontuar que existe um atendimento específico para a área sob demanda.

Somos divididos por clientes, as áreas de negócio dentro da instituição, e temos uma pessoa responsável pelas demandas da área de Relações Internacionais. (EC1)

Desenvolvemos nossos conteúdos internamente, mas temos ajuda da parte da comunicação da universidade para fazer o layout. (EG2)

As marcas de racionalidade comunicacional no processo de comunicação para a internacionalização dos parceiros em diálogo ainda têm uma presença muito forte da dimensão informativa. Quando pensamos na **intersubjetividade**, onde vemos atores protagonistas como matrizes socioculturais que compartilham uma modalidade fractálica e autopoietica de mudança (Massoni, 2003), apenas o EG1 comenta sobre um grupo gestor que se reúne para analisar definições sobre internacionalização

Nós temos um grupo de gestão estratégica, onde usamos o plano institucional e sempre revisamos e atualizamos, nós temos metas e indicadores, como números de mobilidade, convênios, disseminação da cultura de internacionalização e produtos inovadores. (EG1)

Entretanto, não fica explícito durante as conversas quais outros momentos de colaboração entre comunicação, área de internacionalização e os públicos de interesse. Devemos associar a internacionalização não apenas a programas, mas também iniciativas organizacionais em nível institucional (Knight, 2004). As ações organizacionais são importantes para o processo e suporte para o desenvolvimento de ações de internacionalização. As conversas não demonstram iniciativas marcadas pela interação contínua e recursiva, tão pouco uma comunicação intersubjetiva, relacional e autossustentada com partes criando, recriando e mudando os processos comunicacionais de forma fluida.

Quando uma dimensão está lugarizada, significa que ela está completamente inserida e, sobretudo, é compreendida no contexto em que se encontra (Amorim, 2015). As conversas não refletem plenamente esse vínculo entre comunicação e pertencimento nas estratégias de internacionalização. A comunicação no âmbito da internacionalização é reconhecida, sua importância é apontada e existem conexões, porém as entrevistas evidenciam uma operação ainda muito segmentada e departamentalizada, sem colaborações profundas. Mais do que espaço físico, a comunicação neste processo ainda precisa buscar um espaço de vínculo genuíno, além da construção de um senso de pertencimento, tanto por parte dos gestores de

internacionalização sobre a comunicação, quanto por parte dos comunicadores sobre a internacionalização.

Também prevalece uma lógica de comunicação centrada em um emissor hierarquizado como fonte, reforçando a linearidade de encontros. A baixa interação entre os sujeitos demonstra que, embora a interculturalidade seja reconhecida, ela ainda é pouco incorporada na comunicação. Isso resulta em oportunidades perdidas de transformar a comunicação em um convite ao diálogo com uma rica diversidade de públicos. Como aponta Massoni (2007), é essencial reconhecer a diversidade e a diferença para integrá-las. O caminho para isso envolve adotar práticas que possibilitem colocar-se no lugar do outro, reconhecendo-o e, então, convidando-o a participar (Massoni, 2007).

6.3 MAPEAMENTO COMUNICACIONAL DE ATORES (MCA) E CARACTERIZAÇÃO DAS MATRIZES SOCIOCULTURAIS (MS): QUEM FALA E DE QUAL LUGAR FALA

No processo de comunicação para a internacionalização do ensino superior, os atores comunicacionais são aqueles que participam direta ou indiretamente na criação, implementação e disseminação dos sentidos institucionais. O mapeamento comunicacional de atores (MCA) visa a identificação de agentes envolvidos neste processo (Massoni, 2013), a relação entre eles e os papéis exercidos, apoiando na compreensão do lugar da comunicação. O conjunto de procedimentos busca estabelecer o reconhecimento dos atores em torno do problema comunicacional. Em toda a situação existem atores com maior e menor relevância que se vinculam em maneiras específicas com diferentes componentes do problema. Reconhecer a sua diversidade será importante para desenvolver uma estratégia de comunicação. No quadro a seguir apresentamos quais seriam os atores comunicacionais por componente da VTC: institucional, organizacional e cultural:

Quadro 13: Reconhecimento de atores comunicacionais

Reconhecimento de atores comunicacionais por componente da VTC		
Componente 1: Institucional	Componente 2: Organizacional	Componente 1: Cultural
• Reitores • Alta administração superior • Órgãos reguladores (Capes, MEC, CNPq) • Gestores de Recursos Humanos • Parceiros internacionais	• Diretores de relações internacionais • Assessores de comunicação e marketing • Analistas de comunicação e marketing • Analistas de relações internacionais • Professores • Áreas administrativas	• Alta administração superior • Professores • Estudantes • Estudantes internacionais • Parceiros internacionais • Áreas administrativas

Fonte: Quadro construído pela autora a partir de dados coletados e com base em Massoni (2022).

Estes atores emergem durante as conversas com os entrevistados e, também, a partir da revisão teórica. No nível Institucional, vemos que os reitores e a alta administração superior (pró-reitores, diretores, conselheiros) são atores comunicacionais, pois darão direcionamentos para as estratégias institucionais. Além disso, identificamos os órgãos reguladores como Ministério da Educação e Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior também aparecem como atores comunicacionais, pois regulam, incentivam e fomentam a internacionalização na educação. Também no nível institucional estão os gestores de recursos humanos que estarão à frente das contratações dos profissionais que estarão envolvidos nas instituições. Por fim, os próprios parceiros internacionais, vinculados às instituições parceiras.

No componente organizacional, aquele que se refere à forma como a organização estrutura ou lugariza suas operações, identificamos os diretores/coordenadores de relações internacionais, os assessores/coordenadores de comunicação e marketing como os gestores responsáveis pelas estratégias de cada área. Também a equipe operacional das duas áreas, ou seja, os analistas de comunicação e relações internacionais que atuam em seus departamentos. Ainda no componente organizacional temos como atores comunicacionais os professores, que são importantes vetores da internacionalização para seus estudantes e, também,

demais áreas administrativas que poderão contribuir para a disseminação da perspectiva internacional na instituição. Cada um desses atores pode ter papéis e interesses distintos, mas precisam ser reconhecidos na construção de uma estratégia de comunicação.

Os atores comunicacionais no componente cultural, aqueles que se relacionam às percepções, valores e atitudes dentro da instituição, são mais abrangentes, pois temos a dimensão institucional, professores, estudantes domésticos e internacionais, parceiros internacionais e as próprias áreas da instituição de educação superior. Esses atores contribuem para a concepção da ideia da internacionalização, atuando seja como sujeitos ativos da internacionalização ou passivos das relações organizacionais.

Nesta análise, avançaremos com os gestores de internacionalização e assessores de comunicação para a caracterização das matrizes socioculturais. A caracterização das matrizes socioculturais segundo Massoni (2022) busca estabelecer saberes (conhecimentos sobre cada um dos aspectos do problema), interesses de cada ator, necessidades e expectativas correspondentes a cada matriz sociocultural. Aqui focaremos em duas matrizes: **os que internacionalizam**, com as perspectivas dos gestores de internacionalização entrevistados e **os que comunicam**, com as perspectivas compartilhadas pelos assessores de comunicação. Ao fim, os Quadros 13 e 14 apresentam uma síntese a partir da proposição de Massoni (2013).

Entre as expectativas dos diretores de relações internacionais emergem o fortalecimento da internacionalização institucionalmente, que a instituição seja reconhecida dentro e fora do país pela sua internacionalização. Também existe o desejo de captar novos estudantes internacionais, bem como novos estudantes irem para o exterior. O fortalecimento das parcerias internacionais também aparece como motivação para o trabalho desenvolvido. O processo internacional de integração de uma dimensão internacional, intercultural ou global tem como propósito a melhora da qualidade do ensino e investigação, dando um contributo significativo para a sociedade (De Wit et al., 2015). Estamos conscientes que as conversas realizadas não esgotam as razões possíveis de cada instituição, além de ser algo em constante evolução e modificação. Talvez as razões de hoje não sejam as mesmas amanhã.

A internacionalização precisa ser parte do currículo e da instituição. (EG1)

A internacionalização tem uma dupla função para as universidades. É reputação e sustentabilidade, concentra nisso a reputação a essas parcerias, que vão agregar valor aos programas. (EG1)

Seguimos a ideia da internacionalização de promover crescimento humano e apostar que essa internacionalização vai promover o desenvolvimento de valores humanísticos que são parte da universidade. (EG2)

Buscamos construir parcerias sólidas para oferecer boas oportunidades para nossa comunidade (EG2).

Quando olhamos para as necessidades, estão presentes a adaptação às novas formas de consumo de informação, abordando a quantidade de informações disponíveis atualmente. Também demonstram a necessidade de conexão com demais áreas da universidade, como, por exemplo, os professores que atuam, muitas vezes, como porta-vozes das oportunidades.

Para poder mostrar que universidade é internacional, que ela está em 32 países, você tem dois protagonistas na universidade que tem que ter essa compreensão do que você está buscando transmitir, que é o professor e o aluno. O professor precisa validar isso ao aluno, dizer que essa experiência é importante. Já o aluno precisa buscar e receber essa comunicação, ser incentivado e encantado. (EG1)

O professor precisa entregar como trabalhar com essas universidades parceiras, como incorporar essas universidades dentro da sala de aula. Quantos países cabem em sua disciplina? (EG1)

Entre as quatro aspirações principais para o processo de internacionalização abrangente está a internacionalização abrangente integrada contemplando o envolvimento de mais professores a fim de chegar ao maior número de estudantes (Hudzik e McCarthy, 2012). Além disso, nossos parceiros em diálogo destacam as novas formas de comunicar, revelando a compreensão de que a comunicação não é construída apenas com certezas. Os desafios do comunicar fazem parte da compreensão dos gestores:

A diversidade de produtos mostra que não estamos falando apenas de intercâmbio e esse também é um desafio da comunicação. Como fazer com que a comunidade acadêmica compreenda a diversidade de ações que a internacionalização pode operar para o seu curso? Isso é desafiador. Como que a comunicação pode ser eficiente? Você precisa ter uma agenda que permeie todos os espaços institucionais. (EG1)

Recursos humanos qualificados são essenciais, você precisa de um time com qualificação para poder trabalhar essa comunicação que a gente pretende atingir o público da forma como queremos e acreditamos dentro da perspectiva multicultural. (EG1)

Em relação aos principais desafios, sinto que estamos ficando cada vez mais dependentes da mídia visual, temos visto que o e-mail não é tão eficiente quanto quando publicamos no Instagram ou Facebook. (EG2)

Temos o desafio de nos adaptar à realidade dessa nova geração, de perceber quais são as maneiras mais adequadas para você poder realmente alcançar esse aluno e transmitir todo esse volume de informações que temos pra eles. (EG2)

Também pontuam a necessidade de comunicar para contextos culturais diversos, trazendo a particularidade que esta área precisa contemplar, uma vez que as comunicações serão realizadas por e para indivíduos de contextos culturais diversos.

A comunicação é essencial para toda atividade humana, quando falamos em internacionalização a gente acrescenta contextos culturais diferentes. (EG1)

A comunicação para múltiplos contextos culturais é um grande desafio e ter uma estratégia direcionada para esse público é fundamental para obter os resultados. (EG1)

Temos uma preocupação que essa internacionalização seja refletida aqui dentro. Também temos uma gama de estudantes que não tem a possibilidade de sair em uma mobilidade, por isso a internacionalização também deve ser feita em casa. (EG2)

Entre os interesses, ainda que entendamos que podem existir diversos outros, as conversas revelam o interesse de fortalecer a reputação da universidade, criar projetos relevantes e proporcionar experiências para comunidade acadêmica.

Queremos que nosso aluno venha para cá ou vá para o exterior para fazer a parte acadêmica de créditos, mas que ele possa se envolver com a comunidade, que ele possa se tornar um ser humano melhor, ser um bom profissional. (EG2)

Entre nossas principais estratégias de internacionalização estão as duplas titulações, dando espaço para nossos alunos viverem experiências internacionais na sua formação e serem certificados por isso. Além disso, temos também estágios internacionais remunerados, atividades de pesquisa, idiomas aplicados a um determinado contexto, summer courses que você vai se certificar por uma instituição parceira do exterior. Essas certificações mostrarão para o mercado que esse estudante tem experiências internacionais. (EG1)

A internacionalização para nós é criar oportunidades para que sejamos um ser humano melhor profissionalmente e, também, com valores éticos e sociais. (EG2)

Quando olhamos para os saberes, fica muito clara sua compreensão sobre a importância da dimensão intercultural ser contemplada. Os gestores de

internacionalização, como se espera, compreendem e valorizam a interculturalidade e buscam fomentar essa perspectiva dentro das universidades. Fica evidente também a compreensão de que existe uma necessidade de maior capacidade operacional para lidar com as demandas, onde afirmam que as equipes são reduzidas e, muitas vezes, faltam profissionais específicos para avançar a comunicação. Dessa forma, destacam satisfação com o trabalho desenvolvido, mas consideram que existe espaço para avançar a comunicação para a internacionalização.

Sobre minha satisfação com a área de comunicação, estamos sempre inquietos buscando formas mais eficientes de atingir nossos públicos. Ficamos frustrados quando entramos em uma sala sem público ou poucos inscritos. Somos questionadores o tempo todo, o que preciso fazer para chegar ao meu objetivo? (EG1)

Estou muito satisfeito com a comunicação para a internacionalização. Não digo que não tem espaço para melhorar, sempre tem, mas comparativamente acho que estamos muito bem nesse sentido (EG2)

Massoni (2003; 2007) explora as emoções como elementos fundamentais dentro da dinâmica comunicacional, sendo parte integrante da experiência humana e do processo de comunicação. As emoções se entrelaçam com os processos de comunicação, não como elementos isolados, mas como componentes que emergem e se articulam dentro de um processo comunicacional em constante interação. Nestas conversas empregadas apontamos três principais emoções (1) entusiasmo, trazendo diversos exemplos de alunos e projetos que foram beneficiados de diferentes formas pela internacionalização, (2) pertencimento, demonstrando estarem muito à vontade na área que atuam e conscientes do trabalho que é realizado pelas suas equipes, e, por fim, (3) curiosidade, com desejo de continuar descobrindo novas oportunidades por meio de parceiros internacionais, projetos e iniciativas. Na comunicação enativa, as emoções são percebidas como fenômenos vivos e coconstruídos e essas emoções emergem a partir das conversas realizadas e as trocas da própria entrevista. São resultados dos diálogos empregados com cada um dos agentes.

Quadro 14: Caracterização de matrizes socioculturais (MS) - Os que internacionalizam

Matriz: Os que internacionalizam	
Atores	Gestores de relações internacionais (EG1, EG2)
Expectativas	Fortalecer a internacionalização institucionalmente Captar novos estudantes internacionais e novos estudantes irem para o exterior Fortalecer parcerias internacionais
Necessidades	Adaptação às novas formas de consumo de informação Conexão com demais áreas da universidade Comunicar para contextos culturais diversos
Interesses	Fortalecer a reputação da universidade Criar projetos relevantes com colaboração internacional Proporcionar experiências internacionais para a comunidade acadêmica
Saberes	A dimensão intercultural precisa ser contemplada Há necessidade de maior capacidade operacional para lidar com todas as demandas. Existe espaço para avançar a comunicação para internacionalização.
Emoções	Entusiasmo Pertencimento Curiosidade

Fonte: Quadro construído pela autora a partir de dados coletados e com base em Massoni (2022).

Quando analisamos a **matriz daqueles que comunicam**, estamos olhando para as conversas estabelecidas com os assessores de comunicação das universidades do nosso universo de pesquisa. As organizações enquanto unidades coletivas de ação, constituídas para atingir fins específicos (Scroferneker, 2006), portanto queremos compreender como a comunicação institucional é conduzida e suas práticas. A organização aqui compreendida como sistema vivo, permeado pelo diálogo e em constante mudança. Entre as expectativas dos comunicadores, emerge o desejo da comunicação assertiva sobre oportunidades oferecidas pela instituição, como programas, bolsas e parcerias, mas também o desafio de comunicar com diferentes públicos, em diferentes contextos culturais.

Vivemos em uma sociedade marcada por profundas assimetrias e por perspectivas decoloniais que influenciam diversas esferas, incluindo o processo de internacionalização na América Latina. Como destacado por autores como Bowles e Gintis (1976), as instituições educacionais não operam de maneira isolada, mas, sim, como reflexo das estruturas sociais mais amplas, perpetuando assimetrias de poder, status e acesso. Este fenômeno é particularmente evidente nas disparidades

educacionais que refletem e reforçam desigualdades socioeconômicas. A própria questão do idioma precisa ser pensada, uma vez que é um dos desafios da internacionalização no Brasil (Miranda; Stallivieri, 2017), onde precisamos reconhecer que muitos estudantes não têm acesso ao aprendizado de outros idiomas ou oportunidades de consumir determinados conteúdos.

Hoje vivendo uma realidade de uma sociedade muito imediatista. Muitas das vezes, em alguns momentos, sobretudo nas novas gerações, convivemos com dificuldades de reflexão. Com isso, precisamos aprender a apresentar tudo de uma forma muito mais compacta e objetiva para caber no tempo de atenção dos nossos públicos. (EC2)

Outro aspecto é que, na minha opinião, vivemos em um ambiente atual muito polarizado. Falamos muito de diálogo, mas é muito mais da receptividade. Essas realidades das bolhas digitais de certa forma maquiavam os espaços que seriam supostamente de diálogo, o que acontece somente com seus pares. (EC2)

Hoje temos publicações em espanhol e inglês no site, buscando essa internacionalização, pelo menos um primeiro movimento para que conheçam nossas iniciativas. (EC1)

Entre as necessidades está a conexão com a área de internacionalização, uma vez que ela ainda é vista como demandante e, assim, assumindo a responsabilidade da definição de agenda do que deve ser comunicado. Também revelam a necessidade de ser relevante e captar a atenção do público de interesse, um desafio contínuo para os profissionais de comunicação em um mundo em constante evolução. A comunicação é uma das maiores questões do século XXI (Wolton, 2006), pois em menos de 100 anos de história acompanhamos a criação e democratização do telefone à internet, transformando completamente as condições de trocas entre indivíduos. Quando pensamos em fazer cumprir uma missão, precisamos pensar na comunicação estratégica, que reconhece a influência intencional (Ruão, 2020, p.36). A comunicação estratégica, nesse sentido, é pensada como um conjunto de ações concebidas para alcançar metas estratégicas, criando valor por meio das relações com os públicos. Ao serem questionados sobre a comunicação estratégica entendem que ainda há espaço para implementação de novas práticas para a área de internacionalização.

O que eu entendo por comunicação estratégica, seja para internacionalização ou qualquer área, é primeiramente saber fazer um bom diagnóstico. Ter conhecimento da realidade, ser um pouco ousado em algumas reflexões e ações. Um bom processo de conhecimento, conhecendo pontos fortes e fragilidades para traçar um plano, um objetivo. (EC2)

Comunicação estratégica do meu ponto de vista é um trabalho mais aprofundado. Se conseguirmos traçar os objetivos corretos e a partir dali montar um plano de comunicação do que precisamos trabalhar. (EC1)

Ainda que reconheçam a comunicação estratégica como algo planejado e intencional, durante as conversas não fica claro se esse planejamento está desenhado ou acontece de forma orgânica. Quando olhamos para os interesses dos comunicadores, estão alinhados com os gestores de internacionalização ao também desejarem que as pessoas compreendam o que é a internacionalização e as oportunidades oferecidas, mas também destacam o interesse em fortalecer a imagem da universidade como espaço de internacionalização, especialmente em relação a reputação da instituição.

Entre os principais desafios para comunicar a internacionalização está a própria compreensão do que é internacionalização. Que o estudante entenda que não é só fazer um intercâmbio, mas uma oportunidade de crescimento, de conhecer outras culturas. Além disso, é um diferencial que outras universidades não tem. É algo que nos diferencia de outras universidades. (EC1)

Eu creio que agrega principalmente no ponto de vista de relevância, de tornar a Universidade, ou algum pronunciamento da Universidade, algo relevante. Nosso processo de internacionalização ajuda a universidade, tornou-se uma exigência. Uma universidade se torna relevante quando é vista como algo relevante e a comunicação está intimamente ligada a isso. (EC2)

Sobre os saberes, revelam em suas falas a consciência da importância da internacionalização para a reputação da universidade, mas também apontam que ainda há espaço para melhorias na comunicação deste segmento.

Temos muito a melhorar ainda, estamos nos estruturando. Estamos tentando diferentes planejamentos e estratégias para definir qual deles é mais assertivo, para isso estamos trabalhando com um planejamento estratégico e revisitando nossas práticas. Acredito que exista espaço para avançarmos. (EC2)

Eu entendo que poderia se fazer um trabalho mais aprofundado na comunicação para internacionalização. A gente faz um bom trabalho, mas acredito que tenhamos espaço para explorar mais universidades, que outras universidades também tenham interesse em ter parcerias conosco. (EC1)

Assim como Morin (2003), compreendemos que a comunicação é um fenômeno complexo, dinâmico e recursivo e, portanto, sempre haverá espaço para mudança. A interação viva e interdependente entre os atores envolvidos nos convida à transformação constante. Essa percepção de transformação e mudança se revela

durante as falas dos parceiros dialógicos, conscientes que a comunicação é fluida e dinâmica.

Quando olhamos para as emoções que emergem durante a conversa com os assessores de comunicação, elencamos a (1) motivação, representada pela consciência das potencialidades da comunicação e para alcançar novos objetivos, (2) orgulho, em compreender as parcerias internacionais desenvolvidas pelas suas universidades, as permitindo oferecer diversas oportunidades que poderão ser exploradas pela comunicação e, por fim, (3) dúvida, em relação à própria estratégia de internacionalização, ainda muito restrita a demandas pontuais.

Quadro 15: Caracterização de matrizes socioculturais (MS) - Os que comunicam

Matriz: Os que comunicam	
Atores	Assessores de comunicação (EC1, EC2)
Expectativas	Comunicar as oportunidades oferecidas pela instituição Consolidar-se como uma instituição universitária de referência Comunicar com diferentes públicos, mesmo em contextos culturais diversos
Necessidades	Estar conectado com a área de internacionalização Ser relevante e captar a atenção do público de interesse Ser estratégico na comunicação
Interesses	Que as pessoas compreendam o que é a internacionalização e sua oportunidades Fortalecer a imagem da universidade como espaço internacionalizado
Saberes	A internacionalização é importante para a reputação da universidade Ainda há espaço para melhorias na comunicação para internacionalização
Emoções	Motivação Orgulho Dúvida

Fonte: Quadro construído pela autora a partir de dados coletados e com base em Massoni (2022).

A perspectiva de Massoni (2007) oferece uma visão que valoriza ação, percepção, interação e contexto na compreensão da comunicação, desafiando abordagens que enfatizam apenas a transmissão de informação. Quando todo sujeito passa a ser visto não apenas como ator, mas autor (Morin, 2008), passamos a ver a sociedade como um mecanismo de confronto e cooperação.

A caracterização das matrizes socioculturais evidencia a complexidade inerente aos processos de internacionalização e comunicação. Por meio das perspectivas dos gestores de internacionalização e assessores de comunicação

emergem desafios e oportunidades que envolvem essas dimensões. Percebemos a relevância de promover um alinhamento mais profundo entre os que internacionalizam e os que comunicam.

Encerramos essa discussão de forma provisória, compreendendo que teríamos diversas leituras e releituras sobre cada diálogo. As operações de Massoni nos guiaram por uma jornada que não teve como objetivo apontar certo e errado, tão pouco julgar as práticas adotadas por cada instituição. Buscamos na literatura e nas interações com nossos parceiros em diálogo possibilidades e oportunidades de qualificar a comunicação no processo de internacionalização. Ao longo destas conversas, a comunicação se revela como elemento importante, tanto por parte dos gestores de internacionalização quanto pelos gestores de comunicação. Entretanto, sentimos falta de visualizar conexões mais profundas, que assumam a comunicação como elemento de encontro na diversidade e explorem as potencialidades da comunicação estratégica. A conexão limitada entre as áreas, os desafios culturais e operacionais que as IES enfrentam e a perspectiva funcionalista que ainda impera entre os parceiros em diálogo revelam o espaço para avançar na comunicação, incorporando aspectos interculturais e promovendo a interação entre diferentes públicos.

O comunicador estratégico trabalha na multidimensionalidade da comunicação, reconhecendo o encontro, criando produtos e espaços de comunicação (Massoni, 2013). Nossa análise revela que a comunicação no processo de internacionalização tem potencial para qualificar as estratégias das universidades, isso quando envolver a decisão da organização em direcionar essa conversa de maneira específica (Massoni, 2007). Assim como a internacionalização é vista como um processo coordenado e intencional, a comunicação estratégica também.

A partir dos diálogos realizados e do percurso investigativo desta pesquisa, surgiu o desejo de criar alternativas e estratégias de navegação para aqueles que percorrem ou queiram percorrer esses caminhos. Nosso objetivo é continuar incentivando conversas e promovendo espaços de troca e diálogo, fortalecendo conexões e colaborações entre diferentes áreas. Em um sistema vivo, interdependente e dinâmico, buscamos integrar essas interações de forma estratégica, potencializando ações que ampliem a cooperação e o impacto coletivo.

7 DIMENSÕES COMUNICACIONAIS ESTRATÉGICAS PARA O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UNIVERSIDADES BRASILEIRAS: ESTRATÉGIA DE NAVEGAÇÃO

Um dos objetivos propostos nesta pesquisa é oferecer ao campo da comunicação e da internacionalização da Educação Superior uma proposição dialogada de estratégia de navegação para universidades que estejam no processo de internacionalização ou queiram iniciar ou qualificar seu processo comunicacional. A estratégia de navegação tem como princípio a Teoria da Comunicação Estratégica Enativa de Massoni (2003), que a partir de uma metodologia de investigação ação-participativa com nossos parceiros dialógicos – que aqui identificamos como um amplo diálogo assíncrono –, fazemos uma reflexão teórica e uma análise conduzida. Nos fundamentamos nos movimentos metodológicos propostos por Massoni (2007) para apresentar proposições que possam inspirar instituições de educação superior interessadas no tema da comunicação no contexto dos processos de internacionalização.

Entendendo as organizações e as interações a partir da complexidade, não temos a intenção de oferecer receitas prontas, mas, sim, cocriar a partir dos aprendizados adquiridos ao longo desta trajetória proposições que possam ser implementadas, ainda que adaptados aos diferentes contextos, cada qual com suas especificidades. A proposta a seguir não é um guia absoluto para instituições seguirem como uma promessa de sucesso, mas um convite à criação de espaços de diálogo, desenvolvimento e colaboração entre as diversas dimensões, espaços e atores que integram as instituições de ensino superior. Além disso, é uma tentativa de evidenciar que é possível superar a visão funcionalista e informacional da comunicação no espaço das práticas.

Nos inspiramos nos três movimentos da comunicação estratégica de Massoni (2007) apresentados no capítulo 4, e adaptamos para o contexto da comunicação para a internacionalização de universidades brasileiras. Cada movimento é composto por um número de passos, que não buscamos compreender como fórmulas rígidas, mas uma proposta flexível que permite lidar com a complexidade e a fluidez dos processos comunicacionais. Essas operações se inspiram na Comunicação Estratégica Enativa de Massoni, contemplando ações interativas e dinâmicas, priorizando o diálogo e a interação.

O primeiro movimento busca superar a ideia de comunicação como divulgação para dar espaço para momentos de conexão e relacionamento. Nossa proposição contempla 4 passos, com 8 dimensões. O segundo movimento faz um convite para que a comunicação deixe de estar no final do processo estratégico e passe a incorporar a estratégia como um espaço de relacionamento da diversidade sociocultural. Neste movimento, 2 passos abrigam 5 dimensões. Por fim, o terceiro movimento apresenta uma proposição dialógica, indo de um tema a ser comunicado para um problema sobre o qual conversar, com um passo e 5 dimensões.

Também incorporamos à nossa proposição as etapas do Ciclo da Internacionalização proposto por Knight (1994) apresentado na Figura 1. O ciclo apresenta as etapas de conscientização, engajamento, planejamento, operacionalização, revisão e reforço e, ainda que seja uma proposição para o processo de internacionalização, tornou-se pertinente para nossa proposição comunicacional para a internacionalização. Trata-se, portanto, de um diálogo teórico-metodológico interdisciplinar entre comunicação, educação e gestão.

Primeiro movimento: Da comunicação para internacionalização como divulgação à comunicação para internacionalização como momento de conexão e relacionamento

Passo 1 - Superar o mal-entendido da transferência

Dimensão 1 - A comunicação além da divulgação

A visão funcionalista da comunicação, ao tratar a transferência de informações de forma estática, simplifica um processo que é, na realidade, dinâmico e interativo. A comunicação deve ser entendida como um processo relacional e em constante construção, em vez de uma transferência linear de informações. Ela emerge das interações entre os atores e evolui conforme as conexões se ampliam e se reconfiguram. Autores como Carrilo (2014), Pérez (2008) e Massoni (2013) nos desafiam a pensar a comunicação dialógica, de trocas e conexão. Para propor tais diálogos, precisamos, antes de tudo, superar a ideia da comunicação como um ponto no fim de uma linha de produção. Precisamos compreender a comunicação a partir de uma perspectiva estratégica e relacional. Perez afirma que "necessitamos uma

teoria estratégica menos geométrica e mais hermenêutica, menos racional e mais relacional" (Pérez, 2001, p. 672, tradução da autora). Dessa forma, propomos uma comunicação para internacionalização complexa, fluida e significativa, não queremos apenas falar e "divulgar", mas precisamos escutar, dialogar e buscar articulação. Para isso, precisamos trazer para a organização, nesta proposta, as universidades, essa dimensão dialógica da comunicação, complexa e fluida, que permite interação e conexão.

Dimensão 2 - É preciso conhecer a internacionalização

Comunicar a internacionalização exige, antes de tudo, a compreensão sobre o que ela envolve. Hudzik (2011) defende a internacionalização transversal, com participação de todos os setores da instituição. Assim como afirma Gacel (2000), a internacionalização da Educação Superior deve ser um processo de transformação institucional, integrando a dimensão internacional e intercultural à missão, cultura, planos e políticas de desenvolvimento. Isso só será possível a partir da compreensão dos diferentes atores das instituições. A internacionalização não pode ficar restrita aos Escritórios Internacionais ou nas conversas da alta gestão, tão pouco estar restrita apenas a modelos eurocêntricos. Ela precisa ser compreendida do seu conceito à sua prática, indo além da ideia de intercâmbio ou atributo mercadológico, em todas as camadas da organização. Também é importante reconhecer o contexto brasileiro, conhecendo suas peculiaridades e potencialidades. A internacionalização só será realmente uma realidade quando seu valor for compreendido e os atores consigam se enxergar como participantes deste processo. Formações sobre a temática, rodas de conversa e conexão com o tema são bons caminhos para a aproximação com a temática.

Dimensão 3 - Espaços de compartilhamento e conexão

Adotamos o conceito relacional e acreditamos que momentos de compartilhamento, conexão e cocriação são essenciais para a construção de uma comunicação estratégica para a internacionalização. Morin diz que "comunicação, comunhão, comunidade são aspectos que se encontram, de modo diverso, em todo organismo e em toda sociedade" (Morin, 2002, p. 231), e acreditamos que as relações e os indivíduos são múltiplos e só será possível usufruir de toda riqueza desta coletividade

a partir de encontros. Enquanto a comunicação para internacionalização for reduzida a pedidos pontuais de ações já desenhadas, não teremos integração ou colaboração. Dessa forma, fazemos um convite às instituições que buscam a internacionalização para momentos como workshops, debates e conversas, tentando fugir da ideia de transmissão de informações e, sim, dando espaço a colaboração.

Passo 2 - Reposicionar a metáfora dos canais de comunicação para internacionalização

Dimensão 4: Estudo de contextos que as mensagens circulam e interações

Massoni (2007) afirma que a distribuição e circulação de dados e informações são partes importantes da comunicação. No entanto, nem a melhor estrutura de distribuição garante que uma mensagem seja compreendida pelo outro nos termos em que o emissor pretendia estabelecer o contato. Massoni (2007) afirma que é preciso pensar nos contextos em que essas mensagens circulam. Quando falamos de internacionalização ainda temos o aspecto cultural, onde estamos também falando com indivíduos de múltiplos contextos culturais. Precisamos compreender os contextos em que nossas mensagens circulam e quais interações estamos ou não possibilitando. Esse estudo visa compreender como os diferentes ambientes — culturais, sociais e organizacionais — influenciam a forma como as mensagens são interpretadas, adaptadas e respondidas pelos diversos públicos. Massoni (2007) afirma que precisamos reconhecer a diversidade e a diferença para poder incorporá-las. Adotar uma perspectiva intercultural significa analisar esses contextos, identificar fatores que facilitam ou dificultam o entendimento e a aceitação das mensagens, além de ajustar as estratégias de comunicação para torná-las mais inclusivas de acordo com cada contexto cultural. Esse entendimento permite uma comunicação mais adaptada e sensível, que respeita as particularidades de cada contexto, promovendo uma internacionalização mais inclusiva e dialógica.

Dimensão 5: Mapeamento de ecossistemas de comunicação para internacionalização

Precisamos renunciar à ideia de uma transferência de informações “de um recipiente para outro”. Para a construção de uma comunicação estratégica para

internacionalização, um mapeamento de ecossistemas de comunicação da instituição possibilitará um panorama das possibilidades, revelando conexões e lacunas que podem influenciar diretamente a estratégia de internacionalização. Nosso objetivo é visualizar quais são os espaços específicos voltados ao diálogo da internacionalização. O mapeamento de ecossistemas de comunicação deve ser entendido como um processo interativo e participativo, que revela as interconexões e lacunas em constante evolução. Este mapeamento não é um retrato estático, mas um fluxo dinâmico que permite às instituições adaptarem suas estratégias com base nas transformações dos sistemas e das relações envolvidas.

Pérez (2012) faz o convite para uma teoria estratégica menos racional e mais relacional, a partir da complexidade, onde podemos olhar para situações sociais a partir de uma nova perspectiva de diálogo (Pérez, 2012, p.138) Esses espaços podem ser tanto redes sociais institucionais, quanto momentos da organização entre equipes de desenvolvimento ou encontros com parceiros internacionais. Para traçarmos um caminho é preciso, antes de tudo, compreender os mapas disponíveis, os espaços que temos à nossa disposição para dialogar.

Dimensão 6: Visão transversal da internacionalização em todo ecossistema de comunicação

Isso significa que o processo de internacionalização não deve estar isolado em áreas específicas e, sim, incorporado em todas as dimensões de comunicação da instituição. Assim como Knight (1994) a internacionalização não pode ser um conjunto de atividades fragmentadas, deve ser um processo de integração da dimensão internacional no ensino, na pesquisa e nos serviços das instituições de ensino superior (Knight, 1994, p.3) Essa abordagem amplia o alcance e o impacto das iniciativas internacionais, promovendo uma narrativa consistente que fortalece a identidade global e a colaboração intercultural. Assim, a comunicação interna e externa passa a refletir, em todas as suas etapas, a visão global e os valores da internacionalização, facilitando o engajamento de todos os envolvidos. Não podemos olhar para a área apenas a partir de uma perspectiva de divulgação pontual, precisamos entender que em nossa comunicação estaremos constantemente conversando com indivíduos de contextos culturais diversos, a partir de seus próprios paradigmas.

Passo 3 - *Explorar que tipo de complementação os atores vão empregar. As mensagens apenas potencializam ou neutralizam ideias que já estão no contexto*

Dimensão 7: Reconhecer quem são os sujeitos da comunicação para internacionalização

Aqui precisamos identificar e compreender profundamente os atores envolvidos na comunicação internacional. Massoni (2017) sugere que a comunicação é um “sistema de induções e seduições”, implicando que as mensagens têm o poder de influenciar, mas também de serem moldadas pelas ideias e percepções pré-existentes dos destinatários. Neste contexto, os sujeitos da comunicação para a internacionalização são mais do que receptores passivos; eles são atores ativos que complementam, reinterpretam e até transformam as mensagens de acordo com seus contextos e experiências. Para que a comunicação tenha caráter estratégico, as organizações podem considerar esses atores em sua complexidade, levando em conta não apenas quem eles são, mas também suas estruturas culturais, valores e expectativas.

A partir de uma visão sistêmica, podemos interpretar a organização como um “[...] sistema vivo, (re)tecido por meio de vínculos e relações, permeado pelo diálogo, essencialmente composto por sujeitos, sobrecarregado de significações e simbolismos [...]” (Scroferneker; Amorim; Oliveira, 2016, p. 2). Esse processo de “colocar-se no lugar do outro,” como sugere Massoni (2007), exige alteridade e uma escuta ativa que permita às organizações reconhecerem e envolver verdadeiramente os sujeitos da comunicação. Assim, a comunicação para internacionalização se torna um diálogo, onde as mensagens podem ganhar mais força dependendo de como ressoam no contexto e na perspectiva dos atores envolvidos.

Dimensão 8: Interlocutores da internacionalização

Uma universidade é uma organização complexa, múltipla e a entendemos como organismos vivos e complexos. Sabemos dos desafios de conectar diferentes áreas e, especialmente, ressoar diferentes mensagens, com diferentes objetivos em processos que envolvem inúmeros atores. Entre as quatro aspirações de Hudzik e McCarthy (2012) para o processo de internacionalização abrangente está o maior envolvimento de professores e interlocutores de internacionalização. Para isso,

propomos a identificação ou organização de interlocutores de internacionalização nos diferentes espaços da universidade para conseguirmos maximizar nossa presença. Essa dimensão foca em identificar, compreender e convidar agentes ativos que participem ou possam participar do processo de comunicação internacional, não apenas como destinatários de mensagens, mas como co-criadores do significado e da dinâmica da internacionalização. Esse esforço promove uma comunicação bidirecional, onde os interlocutores se sentem reconhecidos e convocados a participar ativamente, contribuindo para que a internacionalização se torne uma troca rica e adaptada às realidades locais. Aqui podemos pensar em interlocutores internos, como professores, técnicos e estudantes e, também, interlocutores externos como parceiros internacionais, estudantes internacionais, órgãos reguladores, pesquisadores da área.

Passo 4 - *Reconhecer as matrizes socioculturais dos atores envolvidos na comunicação para internacionalização*

Dimensão 9: Mapeamento de quem fala, onde fala e de que lugar fala

Para reconhecermos as matrizes socioculturais dos atores envolvidos precisamos compreender profundamente as bases culturais e sociais que orientam a comunicação. Essa dimensão segue a ideia de Massoni (2016) que permite reconhecer as trajetórias, sua lógica e funcionamento a partir do paradigma da fluidez. Dessa forma, fazemos um convite à análise dos diferentes aspectos que moldam a interação, como os próprios atores (suas identidades e papéis), os modos (as formas de se comunicar), os espaços (os contextos culturais, físicos e institucionais) e os saberes (os conhecimentos e experiências que eles trazem). Esses elementos determinam como os atores interpretam as mensagens, o que esperam das interações e como se relacionam com os objetivos de comunicação, especialmente em contextos de internacionalização, onde há grande diversidade cultural. Ao reconhecer essas lógicas de funcionamento, as universidades podem adaptar suas estratégias de comunicação.

Segundo movimento: da comunicação ao final da linha de montagem à comunicação como espaço de relacionamento da diversidade sociocultural |

Passo 5 - *Formar equipes multidisciplinares capazes de promover conversas*

múltiplas sobre internacionalização em locais específicos ou perspectivas complexas quando não é possível contar com equipes:

Dimensão 10: Lugarização da comunicação para a internacionalização

Adotamos o conceito de Amorim (2015) de lugarização para compreender o lugar antropológico proposto por Augè (2010, 2012), contemplando o processo de inclusão, legitimação e reconhecimento de uma determinada dimensão, neste caso da comunicação, em um contexto espacial e social. Propomos que a comunicação para internacionalização esteja também lugarizada, ou seja, inserida por completo e, principalmente, compreendida no contexto em que está inserida. Portanto, as dimensões que antecedem buscam a conexão de áreas e atores para que a comunicação para internacionalização seja compreendida e esteja inserida. Amorim (2015) apresenta então, uma dimensão lugarizada, que significa dizer que entre ela e o lugar há um vínculo constituído, uma ligação que a torna parte, uma sensação plena de pertencimento. A comunicação para internacionalização precisa ser valorizada, ser considerada e vista de forma estratégica na construção da estratégia, especialmente na alta gestão. Ela não pode estar restrita, precisa ser priorizada, cuidada e planejada, oferecendo recursos tanto de pessoas, quanto de tempo para essa construção.

Dimensão 11: Profissionalização das equipes

Massoni (2007) afirma que precisamos reconhecer a diversidade e a diferença para poder incorporá-las. A partir de uma abordagem estratégica, a comunicação em qualquer organização não está mais na última etapa da linha de produção de determinada instituição. Ela deve fazer parte de cada uma das ações anteriores, integrando equipes interdisciplinares para fazer parte da discussão. Para que nossa comunicação para internacionalização seja estratégica, precisamos integrar equipes, também contar com profissionais de comunicação nas equipes. A partir da lugarização da comunicação para internacionalização, compreendemos a importância dos profissionais para a condução deste projeto. É necessário empenho, abertura e clareza sobre a importância desta atuação. Precisamos de profissionais que estejam conectados com temas como interculturalidade, multiculturalismo, estejam aptos para interagir em "universos culturais diferentes" (Ramos, 2009, p.19), tenham conhecimento de um idioma estrangeiro e desenvolvam competências interculturais.

A compreensão sobre o outro e suas diferenças tornam o profissional mais capacitado para decisões complexas, além de ter mais sucesso na construção de uma identidade internacionalizada. Craide e Silva (2012) afirmam que o desenvolvimento de novas capacidades é essencial para promover a interculturalidade dentro das organizações.

Dimensão 12: Conexão transversal, cocriação e cooperação

A partir da lugarização da comunicação para internacionalização e profissionalização das equipes que conduzirão as ações, precisamos continuar promovendo conexões transversais com as múltiplas áreas das universidades. É desejável que as equipes multidisciplinares sejam concebidas como redes de colaboração em constante transformação, capazes de promover diálogos contextuais e adaptativos. Mais do que ações em locais específicos, essas equipes precisam se ajustar continuamente às complexidades e às necessidades emergentes de cada contexto. Acreditamos em uma comunicação relacional, dialógica e colaborativa. Portanto, propomos dinâmicas de conversas para a criação de ações, objetivos, cooperação entre múltiplas áreas e atores na construção deste plano de comunicação para a internacionalização. Queremos ir além da perspectiva informativa, buscamos conexão entre os diferentes atores, sejam os profissionais da universidade, quanto o público externo.

Passo 6 - Reconhecer interesses e necessidades das matrizes/atores. *Uma estratégia de comunicação é um projeto de compreensão que assume a comunicação como um espaço de encontro dos atores:*

Dimensão 13: Criar espaços de diálogo entre atores internos dentro da universidade e externos com os diferentes públicos

Para Massoni (2007), comunicar estrategicamente é estabelecer uma conversa. Apenas se conseguirmos gerar convergência neste processo avançaremos em direção a uma organização com uma comunicação estratégica. Precisamos criar ambientes que incentivem interações genuínas e percebemos que é importante que esses espaços de diálogo considerem os interesses e necessidades de cada grupo, funcionando como um "dispositivo de conversa", onde a comunicação se torna um encontro colaborativo. Essa dimensão implica que a universidade deve estruturar

esses espaços para que atores internos (como professores, pesquisadores, funcionários e estudantes) e atores externos (como parceiros internacionais, comunidades locais e outros públicos) se engajem ativamente. Essa interação vai além de trocas informativas: ela visa criar uma interação social, onde as particularidades de cada público são valorizadas. Precisamos garantir um espaço para que as diferentes áreas se reconheçam neste processo e vejam suas necessidades sendo atendidas.

Dimensão 14: Estabelecer fluxos de interação

Fazemos um convite à participação ativa entre os atores da instituição de diferentes áreas. Sabemos que as rotinas são ocupadas, com muitas demandas, mas para uma comunicação para internacionalização estratégica, precisamos estabelecer um fluxo de interação contínuo, tanto interno (alta gestão, professores, estudantes) quanto externo (sociedade, visitantes internacionais, instituições parceiras). Faz parte da estratégia reservar espaços para essa interação e até mesmo para o incentivo desta interação. Isso pode ser instituído por meio de encontros, mensagens, espaços em que possamos cultivar essas interações. É importante planejar, dedicar tempo e atenção para essas interações.

Terceiro movimento: de tema a ser comunicado para um problema sobre o qual conversar

Passo 7 - Iniciar a conversa sobre a internacionalização

Dimensão 15: Identificação da questão sobre a qual queremos conversar

Após passarmos por dimensões que visam o fim da ideia funcionalista da comunicação, da compreensão da comunicação e da internacionalização, da integração de equipes e fluxos de interação, propomos o desenho do plano de comunicação para internacionalização. Ao passarmos por todas as dimensões propostas até aqui, estaremos munidos de colaboração para identificar sobre quais questões queremos conversar. O que queremos falar sobre internacionalização para a universidade em questão? Será a partir destes encontros e conexões que conseguiremos identificar de forma estratégica o que buscamos, de forma intencional,

comunicar. Aqui retomamos a ideia de Ruão (2020) que compreende a comunicação estratégica como um estudo de como a própria organização se apresenta e se promove por meio de atividades comunicativas intencionais (Hallahan et al., 2007; Van Ruler, 2018; Ruão, 2016). Outro aspecto apontado por Ruão (2020) está na diferenciação entre a comunicação integrada - a qual está mais orientada para o mercado - e a comunicação estratégica, que visa esforços organizacionais para, "como ator social, influenciar os seus constituintes e a sociedade" (Ruão, 2020, p.36). Convidamos, ainda, a uma abordagem complexa sugerindo que, mais do que a intencionalidade, tenhamos flexibilidade contínua, que permita ajustar e cocriar estratégias de acordo com as respostas e retroalimentação dos agentes envolvidos.

Dimensão 16: Construção dos objetivos da comunicação para internacionalização

Quando uma estratégia de comunicação é construída, é feita com objetivo e com propósito, há uma decisão da organização em imprimir certo direcionamento nesta conversa. A partir da identificação do problema, da questão sobre a qual queremos conversar, será o momento de identificar os objetivos da comunicação para a internacionalização. Esse processo será, assim como o percurso aqui proposto, cocriado com os diferentes atores que integram nosso percurso, reconhecendo-os nos objetivos propostos. Essa identificação guiará o processo de comunicação estratégica, alinhando processos e proposições.

Dimensão 17: Mapeamento de argumentos de internacionalização

Para uma comunicação estratégica para internacionalização precisamos estar alinhados sobre os argumentos que queremos adotar em nossa estratégia de comunicação. Uma vez que as teias de relações já foram construídas, conseguiremos identificar os argumentos que integram a internacionalização da universidade em questão. Esses argumentos serão criados a partir das conexões estabelecidas e apoiarão a criação das estratégias de comunicação a serem implementadas.

Dimensão 18: Compartilhamento com áreas e atores de forma transversal, com espaço de escuta e diálogo

A estratégia de comunicação para internacionalização precisa ser compartilhada com as diferentes áreas e atores da universidade. Precisamos não só os incluir na construção, mas possibilitar a conversa sobre essa condução. As ações e estratégias envolvem diferentes aspectos e essa proximidade com as áreas possibilita feedback, ajustes no caminho e qualificação da estratégia. Essa dimensão está alinhada à teoria de comunicação enativa que valoriza ação, percepção, interação e contexto na compreensão da comunicação, tratando a multiplicidade como unidade (Massoni, 2016). O caminho a ser percorrido é dialógico, próximo e colaborativo, do início ao fim.

Dimensão 19: Revisão, avaliação e reforço contínuo

Após a implementação da estratégia de comunicação, precisaremos continuar o processo de avaliação e qualificação, revisão do impacto das iniciativas e progresso da estratégia. O reforço também precisará ser contínuo, pois tratamos as organizações como organismos vivos que estão em constante transformação. Logo, precisaremos manter uma atenção constante para novas pistas da transformação da área, da organização e dos atores.

existência de múltiplas interações que se transformam e se reconfiguram ao longo do tempo. Ao compreendermos a lógica da recursividade nas práticas institucionais, percebemos que não estamos diante de um ciclo fechado, mas de um processo vivo, em constante construção, no qual os efeitos retroagem sobre as causas, modificando-as e dando origem a novas possibilidades de ação.

8 CONSIDERAÇÕES PARA DIÁLOGOS FUTUROS

Entenderemos aqui o fim como provisório, conscientes de que existe espaço para contribuições e releituras de cada teoria sobre as quais dialogamos ao longo destas páginas. Construímos, ao longo do tempo, caminhos que nos levaram a novos destinos que, no início desta jornada nem haviam sido planejados, mas que nos possibilitaram chegar a lugares preciosos de trocas, diálogos e descobertas. Assumindo a condição de sujeitos imersos no objeto de pesquisa, acreditamos que essa investigação reafirma que a comunicação, longe de ser um elemento estático, é um fenômeno vivo e recursivo. É tanto um desafio, quanto uma oportunidade. Assim como no princípio hologramático de Morin (2003), buscamos analisar a relação entre o todo e as partes, pois assim como num holograma, cada parte contém praticamente a totalidade da informação do objeto representado. Em qualquer organização complexa, não só a parte está no todo, mas também o todo está na parte.

Revisitamos os objetivos e a pergunta que nos guiaram nesta jornada sobre as (im) possibilidades estratégicas da comunicação no processo de internacionalização em universidades brasileiras. Esta pesquisa buscou não apenas olhar para práticas e desafios para a área da comunicação, mas também lançar luz sobre caminhos possíveis para integrar comunicação e internacionalização em um mundo complexo, globalizado e interdependente. Com base em nossa jornada até aqui, reafirmamos a importância da compreensão da internacionalização do Ensino Superior como um processo intencional, que demanda dedicação, integração transversal e articulação entre os diversos atores/autores do ecossistema de uma universidade. A universidade é, por sua natureza, um espaço de trocas, mas ainda permeada por assimetrias e desafios. Ainda que estejamos conscientes de que esse estudo não esgota as possibilidades e nem contempla todos os diferentes contextos, pudemos encontrar uma temática atual e com espaço de investigação.

A internacionalização da Educação Superior não pode ser vista apenas como ações isoladas ou orgânicas, mas como um processo intencional, coordenado e estratégico. No Brasil, a internacionalização está se fortalecendo, com espaço de colaboração com diversos países. Entretanto, ainda se faz necessário investir em estratégias que ampliem o conhecimento sobre o que é a internacionalização do Ensino Superior e suas potencialidades. As instituições precisam avançar na

consciência do porquê internacionalizar e quais são os objetivos propostos. Os diálogos revelam processos de internacionalização muito restritos às áreas específicas e precisamos apostar em estratégias que transbordem o campo da internacionalização de forma transversal nas instituições.

A adoção de estratégias de internacionalização permite que as universidades respondam às demandas globais sem perder de vista as particularidades locais. Isso inclui o reconhecimento de vozes históricas e culturalmente marginalizadas, especialmente no contexto do Sul Global, promovendo uma internacionalização que seja ao mesmo tempo transformadora e inclusiva. Defendemos uma internacionalização abrangente e transversal, com a participação de todos os atores e setores da instituição, inserindo a variável internacional em todas as atividades de ensino, pesquisa e extensão, vista como uma prioridade nas estratégias institucionais. Acreditamos que a internacionalização da Educação Superior é um processo de transformação institucional, integrando a dimensão internacional e intercultural à missão, cultura, planos e políticas de desenvolvimento.

Olhamos para as organizações como sistemas vivos e complexos, a partir de uma visão sistêmica que implica em relações dialógicas e recursivas. Observamos que, embora as universidades brasileiras estejam em diferentes estágios de implementação de políticas de internacionalização, existe uma necessidade de integração sistêmica entre as dimensões comunicacionais e os objetivos institucionais deste processo. Nesse contexto, a comunicação se revela não apenas como um elemento acessório, mas como um componente estratégico na promoção do entendimento intercultural e na promoção do diálogo sobre perspectivas internacionais. Precisamos olhar para a comunicação para além da perspectiva da transferência e explorar as possibilidades de conexão e relacionamento que ela nos oferece.

Assim como a internacionalização precisa ser melhor compreendida dentro das universidades brasileiras, o mesmo precisa acontecer com a comunicação. A comunicação se revela como um componente estratégico capaz de articular diferentes atores, promover o diálogo intercultural e fortalecer a identidade institucional em um cenário globalizado.

Entre os objetivos desta pesquisa estava investigar como a comunicação é percebida pelos gestores e comunicadores envolvidos no processo de

internacionalização das universidades. O que encontramos, a partir das trocas com nossos parceiros em diálogo, foi consciência sobre a importância e potencialidades da comunicação, mas a falta de conexão para a cocriação de estratégias. Uma comunicação muito centrada em demandas pontuais e interações no formato demanda/demandante, sem uma conexão profunda de colaboração. Nesta pesquisa não tínhamos o objetivo de apontar erros nas práticas profissionais daqueles com quem conversamos, mas a partir de tais compartilhamentos encontrar caminhos possíveis para o avanço e qualificação da comunicação no processo específico da internacionalização e, mais do que isso, evidenciar as potencialidades que tais conexões podem realizar. A comunicação, no seu sentido amplo e complexo, para ter o seu lugar nos planos, políticas e processos de internacionalização precisará, antes de tudo, ser compreendida desta forma, livre das amarras das perspectivas funcionalista e instrumental.

Também tínhamos o objetivo de identificar o lugar da comunicação no processo de internacionalização das universidades brasileiras. Compreendemos que o processo de inclusão, legitimação e reconhecimento de uma determinada dimensão só acontecerá quando for profundamente compreendida no contexto em que se encontra. Ao longo dos momentos de conversação, observamos que a dimensão da comunicação existe e seu valor é reconhecido, mas, muitas vezes, é ainda inserida ao final dos processos, sem reconhecer as especificidades da comunicação intercultural. A comunicação ainda está muito ligada à ideia de divulgação, como se comunicar fosse um processo estático, quase como se pudéssemos transportar uma informação de um recipiente para outro. A comunicação estratégica, caracterizada como complexa, fluida e significativa, é reconhecida, mas ainda de forma tímida empregada quando falamos em internacionalização. Emerge a necessidade de escutar, dialogar e priorizar a articulação em vez da persuasão, transformando os processos de internacionalização em um espaço de encontro e geração de significado e sentido compartilhado. Precisamos de uma teoria “articuladora”, dentro de um sistema de articulação. Mais que uma conexão, é uma aliança. As conversas com nossos parceiros em diálogo reforçam uma carência de políticas e estruturas institucionais que integrem a comunicação ao processo de internacionalização. Esses relatos indicam a necessidade de uma mudança paradigmática, em que a comunicação seja reconhecida como um elemento transversal e estruturante.

Nos apoiamos na Teoria da Comunicação Enativa de Massoni, que foi guia e apresentou tantas possibilidades para essa pesquisa. Com uma abordagem dialógica e transformadora, adotamos a comunicação como um processo de construção conjunta de significados, baseado na interação e na complexidade destas relações. A interação de sujeitos e seus contextos socioculturais inspirou o nosso processo do início ao fim, desde o percurso de análise até a proposição de dimensões criadas a partir de diálogos. Acreditamos que a comunicação é um espaço de aprendizagem coletiva e transformação mútua, com um grande potencial estratégico em organizações e contextos interculturais.

Nosso terceiro objetivo nesta trajetória era o mais ousado: propor dimensões comunicacionais estratégicas para o processo de internacionalização de universidades. Alcançamos esse objetivo conscientes de que não há mais espaço para velhas certezas e sem a pretensão de oferecer receitas prontas. Trouxemos caminhos possíveis, que poderão inspirar instituições de Educação Superior interessadas no tema da comunicação no seu processo de internacionalização. Tais proposições nos alegram, pois nascem a partir de trocas e muito diálogo. Fomos autores e atores, pois ao mesmo tempo em que estávamos imersos nesta pesquisa, também pudemos compartilhar, conversar, dividir dúvidas, possibilidades, incertezas e motivações. As dimensões apresentadas estão ancoradas na colaboração e no diálogo, fazendo um convite para que as universidades possam transbordar a internacionalização para além das áreas específicas e encontrem possibilidades em diferentes espaços da própria organização. As dimensões apresentadas aproximam teorias da comunicação estratégica à internacionalização da Educação Superior, construindo uma proposição interdisciplinar e transversal de colaboração.

Partindo da questão sobre como a comunicação pode contribuir para o processo de internacionalização em universidades, nosso objetivo principal era refletir sobre as possibilidades e limitações dessa contribuição. Chegamos aqui acreditando que a comunicação pode contribuir significativamente com o processo de internacionalização ao desempenhar uma função integrativa que transcende a simples disseminação de informações. A comunicação estratégica poderá, entre outras possibilidades, (1) criar um senso de pertencimento e integração entre os atores envolvidos no processo de internacionalização, (2) ao incorporar uma perspectiva intercultural, poderá facilitar o diálogo e promover o reconhecimento e valorização da

diversidade, (3) poderá ampliar o alcance e a visibilidade das iniciativas de internacionalização, (4) poderá atuar como fomento à colaboração e à construção de sentidos, permitindo que diferentes atores contribuam com o processo, além de (5) construir uma estratégia consolidada, que alinhe as ações de comunicação e internacionalização com os objetivos institucionais. A comunicação, ao ser reconhecida como um elemento estratégico e dinâmico, pode atuar como um catalisador para a internacionalização nas universidades brasileiras, conectando pessoas, ideias e culturas em prol de um objetivo comum de transformação institucional e social.

Nossa pesquisa apresenta limitações inerentes ao seu escopo e procedimentos metodológicos. Sabemos que cada organização é um organismo vivo e complexo e, portanto, os achados desta pesquisa precisam considerar os contextos em que ela foi conduzida, as especificidades e características de cada uma delas. É preciso ressaltar que nossas análises necessitam ser lidas e percebidas a partir do contexto dos relatos obtidos e nossas escolhas ao longo do projeto já refletem paradigmas e visões de mundo que nos acompanham. As entrevistas, embora ricas em contribuições para nosso diálogo, podem refletir perspectivas específicas dos profissionais e seus contextos, seus valores e paradigmas, deixando de fora vozes que poderiam oferecer novas visões sobre o tema.

O universo desta pesquisa abrangeu duas instituições de Ensino Superior que, embora localizadas em regiões distintas, são universidades comunitárias, o que pode influenciar os resultados obtidos. Como instituições privadas, possuem características próprias, o que pode resultar em diferenças quando comparadas a universidades públicas ou organizações de outras naturezas.

Pesquisadores e pesquisadoras interessados no tema poderão ampliar o escopo desta investigação ao incluir outras instituições de Educação Superior, com uma abordagem comparativa entre diferentes países ou regiões. Além disso, estudos longitudinais poderiam explorar a evolução das estratégias de comunicação no contexto da internacionalização, investigando os impactos dessas práticas em horizontes temporais mais amplos.

Ainda que tenhamos chegado ao fim deste percurso, nossa pesquisa segue se transformando e revelando tantas outras possibilidades. Esperamos que possamos contribuir na reflexão de práticas comunicacionais de universidades brasileiras,

evidenciando as potencialidades da internacionalização da Educação Superior e as possibilidades da comunicação estratégica. Entendemos que o campo da comunicação para a internacionalização ainda tem um amplo espaço de investigação e esperamos que esse estudo possa inspirar e servir de fonte para outras pesquisas que estão por vir, contribuindo para o fortalecimento das universidades brasileiras no cenário internacional.

REFERÊNCIAS

AMADO, G.; ENRIQUEZ, E. **Psicodinâmica do trabalho e psicossociologia. Clínicas do trabalho.** São Paulo: Atlas, p. 99-109, 2011.

AMERICAN COUNCIL ON EDUCATION. **Comprehensive internationalization framework.** Washington. 2023. Disponível em: <https://www.acenet.edu/Research-Insights/Pages/Internationalization/CIGE-Model-for-Comprehensive-Internationalization.aspx> . Acesso em: 29 abr. 2023.

AMORIM, Lidiane Ramirez de. **Em busca de uma cartografia dos (não/entre) lugares da comunicação em multinacionais.** 2015. 232 f. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015. Disponível em: <https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/6007>. Acesso em: 14 jan. 2024.

ARCHANJO, R. **Languages...what for?** Birkbeck Comments. London: University of London, 2014. Disponível em: <http://blogs.bbk.ac.uk/bbkcomments/2014/12/04/languages-what-for/> Acesso em: 4 mar. 2023.

AUGÉ, Marc. **Não-lugares.** Introdução a uma antropologia da supermodernidade. Campinas, São Paulo: Papirus, 2012a.

_____. **Para onde foi o futuro?** Campinas: Papirus, 2012b.

_____. **Por uma antropologia da mobilidade.** Maceió: Editora Unesp/UFAL, 2010.

BALDISSERA, Rudimar; SÓLIO, Branca. **O complexus comunicação-cultura-administração.** Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación. São Paulo, v. 4, p. 10-19, 2006.

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade**. *Organicom*, São Paulo, v. 6, n. 10-11, p. 115–120, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2009.139013>. Acesso em: 14 mai. 2024.

BARICHELO, Eugenia Mariano da Rocha. **Relações Comunicacionais entre a Universidade e a Sociedade**. *Revista Iberoamericana de Educación*. o, Madrid, n. 33-35, 2004. Disponível em <<https://rieoei.org/historico/deloslectores/717Rocha.PDF>> Acesso em 1 jul 2023.

BOURDIEU, Pierre. **A reprodução**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1992.

_____. **A economia das trocas simbólicas**. São Paulo: Perspectiva, 1987.

_____. **Escritos de Educação**. Petrópolis: Vozes, 2007.

BOWLES, Samuel; GINTIS, Herbert. **A educação como campo de contradições na reprodução da relação capital-trabalho**: reflexões sobre o princípio de correspondência. In: SILVA, Tomaz Tadeu (Org.). *Revista Teoria e Educação*, Porto Alegre, n. 1, p. 93-107, 1990.

BUENO, W. **A comunicação empresarial estratégica**: definindo os contornos de um conceito. *Conexão-Comunicação e Cultura*, v. 4, n. 07, 2010.

CANCLINI, N. G. **Consumidores e cidadãos**: conflitos multiculturais da globalização. Rio de Janeiro: UFRJ, 1996.

_____. **A globalização imaginada**. São Paulo: Iluminuras, 2010.

_____. **Culturas híbridas**: estratégias para entrar e sair da modernidade. São Paulo: Edusp, 2013.

CANDAU, Vera Maria (Orgs.). **Multiculturalismo: diferenças culturais e práticas pedagógicas**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

CAPES. **Guia para a Aceleração da Internacionalização Institucional: Pós-graduação Stricto Sensu**. Brasília: CAPES, 2020. Disponível em: https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/23122020_Guia_para_Aceleracao_da_Internacionalizacao_Institucional.pdf.

Acesso em: 29 abr. 2023.

CARRILLO, M. **Comunicação estratégica no Ambiente Comunicativo das Organizações Atuais**. Comunicação e Sociedade, 2014.

CASTROGIOVANNI, Antonio. **A geografia do Espaço Turístico como Construção Complexa da Comunicação**. Porto Alegre: Tese (doutorado), Faculdade de Comunicação, PUCRS, 2004.

_____. **Lugar, no-lugar y entre-lugares**. Los ángulos del espacio turístico. Estudios y Perspectivas en Turismo, v. 16, p. 05-25, 2007.

COMISSÃO INTERNACIONAL SOBRE OS FUTUROS DA EDUCAÇÃO, UNESCO. **Reimaginar nossos futuros juntos: um novo contrato social para a educação**. Brasília: UNESCO; Boadilla del Monte: Fundación SM, 2022.

CORTE, Marilene Gabriel Dalla; MOROSINI, Marília Costa; FELICETTI, Vera Lucia. **Internacionalização da Educação Superior na Perspectiva Sul-Sul: Movimentos e Contextos Emergentes em Tempos Pandêmicos**. Rev. Int. Educ. Super., Campinas, v. 8, e022035, 2022. Disponível em <http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2446-94242022000100109&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 14 jan. 2025.

CRESALC. **Formación y Desarrollo Profesional Docente en América Latina y el Caribe**. Paris: UNESCO, 2018. Disponível em:

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000376753.locale=en>. Acesso em: 30 abr. 2023

DAMATTA, Roberto. Você tem cultura? In: **Explorações: ensaios de sociologia interpretativa**. Rio de Janeiro: Rocco, 1986, p.121- 129.

DEARDORFF, D. K. **Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization**. Journal of Studies in Intercultural Education, [s. l.], v. 10, n. 3, p. 241-266, 2006. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1028315306287002>. Acesso em: 01 mai. 2023.

DELGADO-MÁRQUEZ, B.; HURTADO-TORRES, N.; BONDAR, Y. **Internationalization of Higher Education: Theoretical and Empirical Investigation of Its Influence on University Institution Rankings (Spanish Text)**. Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento, v. 8, p. 101, 2011. Disponível em: <https://rusc.uoc.edu/rusc/es/index.php/rusc/article/download/v8n2-delgado-hurtado-bondar/1069-2218-1-PB.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2023.

GACEL J. A. **Comprehensive Internationalisation in Latin America**. Higher Education Policy, v. 25, n. 4, p. 493-510, 2012.

_____. **The Internationalisation of Higher Education: A Paradigm for Global Citizenry**. Journal of Studies in International Education, v. 9, n. 2, 2000.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1989.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES, Victor Márcio Laus Reis. **Uma leitura comunicacional da estratégia na perspectiva sistêmico-discursiva**. Tese de doutorado. Porto Alegre: PUCRS, 2014.

GOMIDES, P.; CARVALHO, G. **Por uma nova universidade? Interculturalidade e diversidade nas relações entre professores e alunos**. *Revista UFG*, Goiânia, v. 22, n. 28, 2022. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/revistaufg/article/view/73928>. Acesso em: 8 nov. 2024.

HALLAHAN, K., HOLTZHAUSEN, D., van Ruler, B., Verčič, D. & Sriramesh, K. **Defining Strategic Communication**. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35, 2007.

HUDZIK, J. K. **Comprehensive internationalization**. Washington: NAFSA, 2011.

HUDZIK, J. K.; STOHL, M. **Modelling assessment of the outcomes and impacts of internationalisation**. Amsterdam: EAIE, 2009.

INEP. **Censo da Educação Superior**. 2021 Disponível em: https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/notas_estatisticas_censo_da_educacao_superior_2021.pdf. Acesso em: 30 abr. 2023.

KHANNA, Tarun. **Contextual Intelligence**. Online. Harvard Business Review, set, 2014. Disponível em: <<https://hbr.org/2014/09/contextual-intelligence>>. Acesso em: 12 set. 2023.

KNIGHT, J. **Internationalization: elements and checkpoints**. CBIE Research, n. 7, 1994. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=ED549823>. Acesso em: 29 abr. 2023.

_____. **Updated definition of internationalization**. *International Higher Education*, n. 33, p. 2-3, 2003.

_____. **Internationalization remodeled: definition, approaches, and rationales**. *Journal of Studies in International Education*, v. 8, n. 5, p. 5-31, 2004.

_____. An internationalization model: responding to new realities and challenges. In: DE WIT, H. et al. (eds.). **Higher education in Latin America: the international dimension**. Washington: The World Bank, 2005. p. 1-38.

_____. **Higher education in turmoil: the changing world of internationalization**. Rotherdam: Sense Publishers, 2008.

_____. The international university: models and muddles. In: BARNETT, R.; PETERS, M. A. (Eds.). **The idea of the university: contemporary perspectives**. New York, Brussel: Peter Lang, 2018. p. 99 -118.

_____. **Internacionalização da educação superior: conceitos, tendências e desafios**. 2 ed.; e-book – São Leopoldo: Oikos. 2020.

KNIGHT, J.; DE WIT, H. **Internationalization of Higher Education: Past and Future**. International Higher Education, n. 95, p. 2-4, 2018.

_____. Strategies for internationalization of higher education: historical and conceptual perspectives. In: DE WIT, H (Ed.). **Strategies for Internationalization of Higher Education: a comparative study of Australia, Canada, Europe and the United States of America**. Amsterdam: European Association for International Education, 1995. p. 5-32.

KUNSCH, M et al. **As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional**: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. Intercom-Revista Brasileira de Ciências da Comunicação, v. 35, n. 2, p. 267-289, 2012.

_____. **Relações Públicas e Comunicação Organizacional**: das práticas à institucionalização acadêmica. Revista Organicom, v. 6, n. 10/11, 2011.

_____. et al. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas.** Difusão, 2009.

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** Summus editorial, 2003.

LEASK, B. **Internationalizing the Curriculum.** New York: Routledge, 2015

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional:** um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano do Sul: Difusão, 2017. p. 164.

MARTINO, L. M. **Métodos de pesquisa em comunicação:** Projetos, ideias, práticas Capa comum – Edição padrão, Editora Vozes: São Paulo.2018.

MASSONI, S. **Estrategias de Comunicación como Mapas para Navegar em um mundo fluido.** Revista Académica Estrategias, ano 1, no 2, FISEC, AR, 2005.

_____. **Estrategias - Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido.** Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Argentina, 2007a.

_____. **Modelo de Comunicación Estratégica.** Versão de Três Movimentos e Sete Passos para comunicar estrategicamente, 2007b.

_____. **Comunicación Estratégica:** Somos seres en-red-dándonos. FISEC – Estratégias, v1, ano V, no 12, pgs. 3-24, 2009.

_____. **Comunicación Estratégica** – Comunicación para la innovación. 1a ed. Rosário: Homo Sapiens Ediciones, 2011.

_____. **Metodologías de la Comunicación Estratégica:** Del inventario al encuentro sociocultural. 1a ed. Rosário: Homo Sapiens Ediciones, Facultad de Ciencia Política - UNR, Argentina e Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México, 2013.

_____. **El aporte de la comunicación estratégica en las organizaciones.** In: Herrera Echenique R. y Pérez R. A. (Coord.) Nueva Teoría Estratégica: el paradigma emergente para la co-construcción y transformación de la realidad. Santiago, Chile. Santillana Ediciones y FISEC, 2015.

MASSONI, S.; BUSSI, Mateo. **Guía IEC.** Investigación Enactiva en Comunicación: la ciencia de la articulación. 2a ed. ampliada. Rosario: Enactiva Comunicación Ediciones, 2022.

MENTGES, M. J. **Internacionalização e organização em rede:** Uma proposta para a Rede Internacional Marista de Educação Superior. Tese (Doutorado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2022. Disponível em: <https://tede2.pucrs.br/tede2/bitstream/tede/10365/2/TESE%20MANUIR%20JOS%C3%89%20MENTGES.pdf>. Acesso em: 1 mai. 2023.

MIRANDA, J; STALLIVIERI, L. **Para uma política pública de internacionalização para o ensino superior no Brasil.** Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior, Campinas; Sorocaba, SP, v. 22, n. 03, p. 589-613, nov. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/FfQJt8nwQntkkGjDYFz4xbv/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 02 maio 2023.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência.** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.

_____. E, Almeida MC, Carvalho E. (organizadores). **Educação e complexidade:** os sete saberes e outros ensaios. São Paulo: Cortez; 2002.

_____. **Da necessidade de um pensamento complexo.** In: MARTINS, Francisco Menezes.; SILVA, Juremir Machado. Para navegar no século XXI: tecnologias do imaginário e cibercultura. Porto Alegre: Sulina/ EDIPUCRS, 2003. p. 13-36.

_____.; CIURANA, Emilio Roger; MOTTA, Raúl Domingo. **Educar na era planetária: o pensamento complexo como método de aprendizagem pelo erro e incerteza humana.** São Paulo, Brasília: Cortez, Unesco, 2003.

_____. E. **Introdução ao pensamento complexo.** Porto Alegre: Sulina, 2003.

_____, E. **O método 5: a humanidade da humanidade: a identidade humana.** Sulina, 2007.

_____, E. **A cabeça bem feita.** Porto Alegre: Sulina, 2008.

MOROSINI, M. **Qualidade da educação superior e contextos emergentes.** Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior, Campinas, v. 19, p. 385–405, 2014.

NÓVOA, A. **O futuro da universidade: O maior risco é não arriscar ;** António Nóvoa. 65 ; Revista Contemporânea de Educação, v. 14, n. 29, jan/abr. 2019.

PÉREZ, R. A.. **Comunicación estratégica: sí claro. Pero, ¿ qué implica “estratégica”?** Revista Académica de Comunicación y Ciencias Sociales, n. 2, 2012.

_____, R. A. **Estrategias de comunicación.** Barcelona, Ariel, 2001.

RAMOS, N. **Diversidade cultural, educação e comunicação intercultural – políticas e estratégias de promoção do diálogo intercultural.** *Revista Educação em Questão*, Natal, v. 34, n. 20, p. 9-32, 2009.

ROCHA, L. **Estratégias de comunicação que potencializam a internacionalização em universidades públicas de Santa Catarina.** 2022. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2022. Disponível em:
<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/238123/PPAU0261-D.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>. Acesso em: 29 abr. 2023.

RUÃO, T. **A comunicação enquanto estratégica.** In: J. Félix (Ed.), Comunicação estratégica e integrada (pp. 27–39). Rede Integrada Editora. 2020.

RUÃO, T. & KUNSCH, M. **A Comunicação organizacional e estratégica:** Nota Introdutória. Comunicação e Sociedade, 26, 7-13. 2014.

_____, Salgado, P., Freitas, R. & Ribeiro, P. **Comunicação organizacional e Relações Públicas, numa Travessia Conjunta.** Comunicação organizacional e Relações Públicas: horizontes e perspectivas, 16-39. Relatório de um debate. Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, 2014.

SANTAELLA, L. **A ecologia pluralista da comunicação:** conectividade, mobilidade, ubiquidade. São Paulo: Paulus, 2010.

SANTOS, F. S.; ALMEIDA FILHO, N. DE. **A quarta missão da Universidade:** internacionalização universitária na sociedade do conhecimento. Brasília e Coimbra: Editora Universidade de Brasília e Imprensa da Universidade de Coimbra, 2012.

SCROFERNEKER, C. M. A.; AMORIN, L. R. D.; de OLIVEIRA, R. F. **Diálogo e vínculo?** contribuições para a lugarização de perspectivas complexas nas organizações". Revista FAMECOS, Online, 2016,

STALLIVIERI, L. **Estratégias de internacionalização das universidades brasileiras.** Caxias do Sul: EDUCS, 2004.

_____. **Internacionalização e intercâmbio:** dimensões e perspectivas. 1. ed. Curitiba: Appris, 2017.

_____. **Compreendendo a internacionalização da educação superior.** Revista de Educação do Cogeime, São Bernardo do Campo, v. 26, n. 50, p. 1-18, jan./jun. 2017. Disponível em [<https://www.metodista.br/revistas/revistas-cogeime/index.php/COGEIME/article/download/729/648>] Acesso em 1 de mai. 2023.

STUMPF, Ida Regina C. **Pesquisa bibliográfica**. In DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

THOMAS, David C.; INKSON, Kerr. **Inteligência cultural**: instrumentos para negócios globais. Rio de Janeiro: Record, 2006.

THOMPSON, J. **Ideologia e cultura moderna**: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. Rio de Janeiro, Vozes, 1995.

THONDHLANA, J.; GARWE, E.; DE WIT, H. **Salient issues in the internationalization of higher education in the Global South**, concluding observations. In: THONDHLANA, J.; GARWE, E. C.; DE WIT, H.; GACEL-ÁVILA, J.; HUANG, F.; TAMRAT, W. (orgs.). *The Bloomsbury handbook of the internationalization of higher education in the Global South*. Londres: Bloomsbury Publishing, 2021. p. 596-609.

TUAN, Yi-Fu. **Espaço e Lugar**: a perspectiva da experiência. São Paulo: Difel, 1997.

_____. **Topofilia**: um estudo da percepção, atitudes e valores do meio ambiente. São Paulo: Difiel, 1980.

URIBE, P. A. **La Idea de Organización**. Medellin: Comunicación S.A., 2007

VARELA, F. **O reencantamento do concreto**. Cadernos desubjetividade, 1, 72-86, 2003.

WHEATLEY, M. J. **Liderança e nova ciência**: descobrindo ordem em um mundo caótico. Tradução Adail Ubirajara Sobral, Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Cultrix, 2006.

WHITTINGTON, R. **Estratégia após o modernismo**: recuperando a prática. RAE- revista de administração de empresas, v. 44, n. 4, p. 44-53, 2004.

WOICOLESCO, V. G. Estratégias para um modelo integral de internacionalização. In: MOROSINI, M. (org.). **Guia para a internacionalização universitária**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2019. p. 37–61.

WOLTON, D. **É preciso salvar a comunicação**. São Paulo: Paulus, 2006.

APÊNDICE

Roteiro de perguntas

- Nome
- Função
- Tempo na Organização
- Formação

PERGUNTAS ASSESSORES DE COMUNICAÇÃO

1. Como você definiria o conceito de internacionalização da educação superior adotado pela sua instituição?
2. O que o processo de internacionalização agrega para o posicionamento público da universidade?
3. A sua instituição adota um plano de internacionalização? Quais outros documentos norteiam o processo?
4. Quais estratégias e políticas sua instituição adota para promover a internacionalização?
5. Como é a estrutura de comunicação da instituição? Existe um profissional ou equipe voltado para a comunicação da internacionalização?
6. Quais são os principais objetivos da equipe de comunicação da universidade em relação à internacionalização?
7. Quais são os principais desafios enfrentados ao comunicar a internacionalização da sua universidade para diferentes públicos?
8. O que você entende como comunicação estratégica para a internacionalização?
9. Quais são os principais objetivos e estratégias de comunicação utilizadas na área da internacionalização da sua universidade?
10. A Assessoria de Comunicação está conectada com a área de internacionalização de sua instituição? Se sim, como?
11. Quais são os indicadores-chave de desempenho utilizados para medir o impacto da comunicação no processo de internacionalização?

PERGUNTAS ASSESSORES INTERNACIONAIS

1. Como você definiria o conceito de internacionalização da educação superior adotado pela sua instituição?
2. A sua instituição adota um plano de internacionalização? Quais outros documentos norteiam o processo?

3. Como é a estrutura da área de internacionalização da sua instituição? (equipe, perfis profissionais, etc.)
4. Quais são as principais estratégias e políticas adotadas para promover a internacionalização?
5. O que você considera mais importante a ser comunicado em relação a internacionalização da sua instituição? (temas, plataformas, dimensão técnica)
6. Quais são os principais desafios enfrentados ao comunicar a internacionalização da sua instituição para os diferentes públicos?
7. O que você entende por comunicação? E comunicação estratégica para a internacionalização?
8. Quem atua na comunicação da área de internacionalização?
9. Como você define seu nível de satisfação com a comunicação das políticas e iniciativas de internacionalização da sua instituição?
10. Você considera que a comunicação contribui com o processo de internacionalização da sua instituição? Por quê?
11. Quais são os indicadores-chave de desempenho utilizados para medir o impacto da internacionalização na sua instituição?



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Av. Ipiranga, 6681 – Prédio 1 – Térreo
Porto Alegre – RS – Brasil
Fone: (51) 3320-3513
E-mail: propesq@pucrs.br
Site: www.pucrs.br