



XX Colóquio Internacional de Gestão Universitária - CIGU 2021

Universidade frente aos desafios da Pandemia:
Cenários Prospectivos para a Gestão Universitária

Evento virtual
24 e 25 de novembro de 2021
ISBN: 978-85-68618-08-0



A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E A INTERNACIONALIZAÇÃO EM UNIVERSIDADES BRASILEIRAS EM MEIO À PANDEMIA

LEANDRO CUNHA ROCHA

Universidade Federal de Santa Catarina

leandro.c.rocha@ufsc.br

LUCIANE STALLIVIERI

Universidade Federal de Santa Catarina

luciane.stallivieri@ufsc.br

RESUMO

A pandemia do coronavírus (COVID-19) afetou diretamente a internacionalização da educação superior, suspendendo a mobilidade acadêmica e fechando as fronteiras dos países. O presente artigo buscou entender a relevância da comunicação organizacional no auxílio de ações em relação à internacionalização das universidades brasileiras durante a crise provocada pela pandemia. Foi realizada uma pesquisa documental e exploratória em documentos oficiais, portais e sítios eletrônicos, redes sociais e notícias publicadas em jornais virtuais. Cinco universidades brasileiras melhor colocadas em *rankings* nacionais e internacionais quanto ao aspecto de sua internacionalização compuseram o universo da pesquisa. As informações analisadas durante o período de março a julho de 2020 concluíram que a totalidade das Instituições de Educação Superior (IES) investigadas tiveram suas atividades interrompidas, com a modalidade virtual de ensino estabelecida. Os meios de comunicação mais utilizados foram as redes sociais, seguidos dos sítios eletrônicos e jornais virtuais. As IES tiveram o cuidado de respeitar a autonomia dos países e instituições parceiras, e a liberdade de escolha dos estudantes quanto à tomada de decisão pela interrupção ou não de suas mobilidades acadêmicas.

Palavras-chave: Internacionalização da Educação Superior; Comunicação Organizacional; Pandemia; Coronavírus, COVID-19.

ABSTRACT

The coronavirus pandemic (COVID-19) directly affected the internationalization of higher education. It suspended academic mobility and closed countries' borders. This article sought to understand the relevance of organizational communication in helping actions concerning the internationalization of Brazilian universities during the pandemic crisis. The study conducted documentary and exploratory research in official documents, portals, websites, social networks, and news published in virtual newspapers. Five Brazilian universities best placed in national and international rankings regarding internationalization made up the research universe. The information analyzed from March to July 2020 concluded that all Higher Education Institutions (HEIs) investigated had their activities interrupted, with the virtual teaching modality established. The most used means of communication were social networks, followed by websites and virtual newspapers. The HEIs were careful to respect the autonomy of partner countries and institutions. And also, the freedom of choice in the students' decision-making regarding whether or not to interrupt their academic mobility.

Keywords: Internationalization of Higher Education; Organizational Communication; Pandemic; Coronavirus, COVID-19.

1 INTRODUÇÃO

A Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou em 11 de março de 2020 que a COVID-19, doença causada pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2), é uma pandemia (OMS, 2020). No Brasil, o primeiro caso de COVID-19 registrado e confirmado pelo Ministério da Saúde brasileiro foi em São Paulo, no dia 26 de fevereiro de 2020. Era um homem de 61 anos com histórico de viagem para Itália (AQUINO; MONTEIRO, 2020; BRASIL, 2020). Em 12 de março de 2020 a Sociedade Brasileira de Infectologia (SBI) transmitiu um informe recomendando prudência da população. Anunciou que as cidades brasileiras de São Paulo e Rio de Janeiro teriam maior probabilidade de entrarem na chamada 3ª fase epidemiológica nos dias ou semanas subseqüentes, por serem as mais populosas do Brasil e terem grande número de viajantes. Também conhecida como fase de transmissão comunitária, a 3ª fase epidemiológica é quando o número de casos do vírus aumenta exponencialmente e se perde a capacidade de identificar a fonte ou pessoa transmissora (SBI, 2020). Juntas, as cidades de São Paulo e Rio de Janeiro representam 9% da população total do Brasil, e quando se estendem essas estatísticas populacionais para os Estados de São Paulo e Rio de Janeiro, esse valor cresce para 30% da população brasileira concentrada em apenas 3,4% do território nacional (IBGE, 2019).

De fato, a previsão da SBI se confirmou de forma mais rápida do que o esperado. No dia seguinte à divulgação do informe, em 13 de março de 2020, o estado de São Paulo decreta medidas emergenciais para órgãos públicos e privados (SÃO PAULO, 2020) e, oficialmente, a partir de 22 de março de 2020, a quarentena é instituída pelo Decreto nº 64.881 (SÃO PAULO, 2020). No estado do Rio de Janeiro a reação foi ainda mais rápida. Medidas emergenciais são decretadas na mesma data do anúncio da OMS, 11 de março de 2020, prevendo a quarentena como meio de enfretamento da doença (RIO DE JANEIRO, 2020) e, em 20 de março de 2020, é promulgado estado de calamidade pública pelo Decreto nº 46.984 (RIO DE JANEIRO, 2020).

A nova doença do coronavírus e a crise sanitária mundial desencadearam um novo normal em quase todos os aspectos da vida, englobando também a educação superior. Instituições de Educação Superior (IES) pelo mundo afora foram obrigadas a fechar suas portas e a instituir novas didáticas de ensino baseadas na educação virtual. A internacionalização da educação superior foi especialmente afetada, sobretudo no que diz respeito à mobilidade acadêmica (ALTBACH; DE WIT, 2020a, 2020b; HUDZIK, 2020a; STALLIVIERI, 2020). Os Escritórios de Relações Internacionais (ERI) das universidades tiveram que correr contra o tempo para informar e auxiliar os estudantes internacionais em suas instituições, e os estudantes de seus países que estavam em mobilidade no exterior. A comunicação organizacional ocupou um papel de destaque na assistência desses estudantes perante a crise do coronavírus.

Por essas razões, o presente estudo se propõe a analisar a relevância da comunicação organizacional como auxílio na adoção de ações em relação à internacionalização das universidades brasileiras durante a crise provocada pela pandemia do coronavírus. Por meio de uma pesquisa documental e exploratória em cinco universidades brasileiras melhor colocadas em *rankings* quanto ao aspecto de sua internacionalização, foram analisados documentos oficiais, portais e sítios eletrônicos, redes sociais e notícias publicadas em jornais virtuais durante o período de março a julho de 2020. Os resultados foram submetidos a uma análise de conteúdo segundo o método proposto por Bardin (2016).

O estudo é dividido em seis seções, sendo essa introdução a primeira seção. A segunda seção aborda o arcabouço de referencial teórico, o qual visa contextualizar o tema. A terceira seção mostra a metodologia empregada na pesquisa, seguida da quarta seção que analisa os resultados obtidos durante a investigação. Por fim, as duas últimas seções trazem uma discussão mais aprofundada e uma conclusão sobre o problema de pesquisa.

2 RELEVÂNCIA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

A prática da internacionalização dentro da educação superior se faz presente desde os séculos XII e XIII quando as universidades medievais europeias utilizavam o latim como idioma oficial e, conseqüentemente, isso possibilitava a peregrinação dos estudantes e professores entre as instituições (HASKINS, 2015; HUDZIK, 2011; STALLIVIERI, 2017). Além disso, conforme Haskins (2015) esclarece, as disciplinas ensinadas nas universidades da Idade Média eram baseadas em dois grupos principais: o *trivium* (gramática, retórica e lógica) e o *quadrivium* (aritmética, geometria, astronomia e música). Desde aquela época, portanto, uma língua e um currículo comuns são facilitadores para que a internacionalização da educação superior e a mobilidade acadêmica possam existir de uma maneira mais integrada. Com a evolução histórica dos países e da humanidade, essa ideia comum passa a ficar menos evidente, e somente a partir da década de 90 é que o desenvolvimento estratégico e a globalização da educação superior emergem mais uma vez para a discussão (DE WIT, 2009).

A partir do final do século XX, portanto, a internacionalização na educação superior passa a ocupar um papel mais maduro, deixando de ser marginalizada e passando a ter um valor mais estratégico e global (DE WIT et al., 2019; HUDZIK, 2011, 2015; KNIGHT, 2012; KNIGHT; DE WIT, 2018; STALLIVIERI, 2017). Além disso, seu significado também evoluiu com o tempo. Em 1995, Hans de Wit e Jane Knight fazem um panorama da evolução desse significado, que vai desde aspectos econômicos e políticos até aspectos culturais e educacionais (KNIGHT; DE WIT, 1995). Em 2003, Knight estabelece a internacionalização como um processo de integração de uma dimensão internacional, intercultural ou global junto a um propósito, a funções ou ao fornecimento de educação pós-secundária (KNIGHT, 2003, tradução nossa). Atualmente, esse significado é ampliado e define a internacionalização na educação superior como:

Um processo **intencional** de integração das dimensões internacional, intercultural ou global em um propósito, funções e fornecimento da educação pós-secundária, **com o intuito de melhorar a qualidade da educação e da pesquisa para todos os estudantes e funcionários, e oferecer uma contribuição significativa para a sociedade.** (DE WIT; HUNTER; COELEN, 2015, p. 281, grifo do autor, tradução nossa).

Esse significado é complementar ao definido anteriormente por Knight (2003) e leva em conta a ideia de uma internacionalização mais abrangente da educação superior, defendida por Hudzik (2011). Para esse autor, é importante ter um comprometimento de perspectivas internacionais voltado para ações, de modo que os valores e a missão, assim como toda a IES seja influenciada pela internacionalização preferencialmente integrada (HUDZIK, 2011, 2015). Esse conceito desponta modelos, tais como o do *American Council on Education* (ACE) – o Conselho Americano em Educação –, que aborda a internacionalização sob os aspectos de políticas institucionais, de estruturas administrativas, do currículo internacional, de mobilidade acadêmica e de colaboração entre parceiros. Esse modelo agrega desde o estudante universitário e os professores pesquisadores, até os trabalhadores e dirigentes das instituições (ACE, 2020).

Para que a internacionalização dentro das IES possa gerar esses modelos como o do ACE, é fundamental, portanto, que uma boa comunicação organizacional seja de fato instaurada nessas instituições. O ato de comunicar, segundo Hohlfeldt, Martino e França (2014, p. 14) pressupõe realizar uma ação de “compartilhar um mesmo objeto de consciência”, estabelecer uma relação com alguém, transmitir um signo ou uma mensagem para determinada pessoa, ou grupo de pessoas. Aprofundando melhor essa definição, Kunsch (2014, 2016a) sugere que a

comunicação não é somente a transmissão de informações, que caracteriza uma **dimensão instrumental**. A comunicação é, principalmente, um processo social presente em toda a sociedade. Essa autora concebe a comunicação como um poder transversal que atinge o sistema social global por inteiro (KUNSCH, 2014, 2016a). A comunicação deve se preocupar também, sobretudo, com a **dimensão humana**, ou seja, com os próprios indivíduos envolvidos no processo de comunicação (KUNSCH, 2014). Ela ainda indica que:

Faz-se necessário ver a comunicação inserida nos processos simbólicos e com foco nos significados dos agentes envolvidos, dos relacionamentos interpessoais e grupais, valorizando as práticas comunicativas cotidianas e as interações nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social. (KUNSCH, 2014, p. 45)

Por esse motivo, ainda que a mera propagação de informações ou mensagens seja necessária, é imprescindível captar as circunstâncias envolvidas. É necessário que a comunicação, dentro das organizações, valorize as pessoas, cumpra a missão, atinja os objetivos globais, contribua para fixar os valores da organização publicamente e aja para atingir o que pretende em sua visão de mundo, sempre respeitando os princípios éticos (KUNSCH, 2014). Isso significa que os interlocutores do processo de comunicação estão mais rigorosos em suas críticas e atentos às responsabilidades sociais e éticas do que é divulgado; e nesse mundo atual muito mais competitivo, a comunicação tem um papel estratégico e de gestão voltada para uma perspectiva interdisciplinar (KUNSCH, 2016a).

Nesse contexto, as IES se comportam muitas vezes como organizações, pois fazem parte de um sistema global e influenciam o desenvolvimento econômico e social (KUNSCH, 2016a). Por essa razão, Kunsch (2016b) defende a adoção de uma comunicação organizacional integrada que abrange todas as atividades comunicacionais de entidades públicas ou privadas. Essa comunicação organizacional engloba a comunicação administrativa, a comunicação interna, a comunicação mercadológica e a comunicação institucional (KUNSCH, 2016a, 2016b). Em termos resumidos, pode-se entender a comunicação administrativa como aquela relacionada aos fluxos administrativos, níveis hierárquicos e redes formais e informais de uma organização. A comunicação interna é aquela responsável pela interação entre a organização e seus trabalhadores. A comunicação mercadológica diz respeito à divulgação de produtos e serviços (KUNSCH, 2016b); e na realidade das universidades públicas brasileiras pode ser entendida como uma comunicação pública. A comunicação pública visa informar os cidadãos dos produtos e serviços públicos, de forma que possam exercer sua cidadania em sua totalidade (BRANDÃO, 2012). Por fim, a comunicação institucional se preocupa com a construção de uma imagem e de uma identidade organizacionais fortes (KUNSCH, 2016b).

Outrossim, as novas tecnologias de informação e comunicação (TIC) estão transformando o planeta e novos meios surgem nessa “sociedade midiática” (KUNSCH, 2014, p. 37). Uma dessas grandes forças é justamente a *web*, ou rede mundial de computadores (KUNSCH, 2014, 2016a). Souza (2014, p. 213) confirma essa ideia quando aponta que “os novos produtos propiciados pela internet também reduziram a distância entre a comunicação interna e a externa, devido à natureza democrática desta plataforma”. Desse modo, a comunicação organizacional direcionada para a forma virtual consegue atingir indivíduos afastados por grandes distâncias de maneira quase que instantânea. Rocha e Stallivieri (2021, p. 14) demonstram que as mídias sociais e as páginas eletrônicas, da instituição e dos países, são os canais que mais obtêm acesso de estudantes internacionais. Portanto, a modalidade virtual de comunicação é crucial quando se fala em mobilidade acadêmica.

E, geralmente, quando se pensam as IES de forma internacional, a vertente mais abordada é a mobilidade acadêmica. Mesmo sendo a mobilidade “um meio e não um fim para

a internacionalização”, ainda é uma atividade bastante presente dentro das IES e fortemente ligada aos estudantes, que são a sua finalidade principal (MAILLARD, 2019, p. 48). Muitas IES não têm a internacionalização bem desenvolvida ou uma política institucional voltada para esse fim, e portanto, a mobilidade acadêmica acaba sendo o foco internacional dessas instituições (NEZ, 2019). Aliás, a mobilidade acadêmica é um dos indicadores de internacionalização nos principais *rankings* nacionais e internacionais para que, principalmente os programas de pós-graduação, sejam reconhecidos com excelência acadêmica (BITTENCOURT, 2019).

São por essas razões que a mobilidade acadêmica é muitas vezes vista como a face da internacionalização e comumente usada como sinônimo dela. Entretanto, é cada vez mais concordante que a mobilidade acadêmica não está mais associada somente a pessoas, mas atinge também programas, *campi*, e “centros de educação” (KNIGHT, 2012, p. 20, tradução nossa). Todavia, a mobilidade acadêmica é tão somente uma parte dos aspectos de internacionalização de uma IES, ainda que seja a mais proeminente. O destaque dessa modalidade de internacionalização fez dela a mais atingida durante a pandemia do novo coronavírus, com o fechamento de fronteiras e restrições de deslocamento internacional. É nesse momento que a comunicação organizacional é relevante para a internacionalização da educação superior.

Desenvolver essa comunicação de modo mais humano é importante em momentos como o da pandemia do coronavírus. Utilizar a comunicação organizacional de uma forma que se possa acolher também os significados social e integrativo que lhe pertencem, auxilia a tomada de decisão quanto a ações de internacionalização dentro das IES, públicas e privadas. Por essas razões, os setores de comunicação, em nível institucional ou departamental, são fundamentais em momentos de crise. Eles auxiliam na solução de problemas, na tomada de decisões e na comunicação com as comunidades sobre essas decisões.

Isso posto, na próxima seção se elencam mais detalhes dos métodos empregados, a fim de proporcionar um melhor entendimento da pesquisa realizada.

3 METODOLOGIA

Essa investigação apresenta uma abordagem qualitativa, ou seja, o seu raciocínio fundamenta-se na percepção e na interpretação de maneira situacional e humanística do objeto estudado. Segue um processo de condução pela lógica indutiva, identificando padrões recorrentes e temas comuns com o propósito de extrair generalizações, a fim de produzir categorias conceituais para aumentar a familiaridade do fato ou fenômeno examinado. Tem objetivo exploratório e descritivo, empregando estratégias de pesquisa documental, como fonte primária, ou seja, baseia-se na análise de textos e imagens de documentos oficiais, portais, sítios eletrônicos, redes sociais e notícias publicadas em jornais virtuais das instituições investigadas. Como fonte secundária, usa a pesquisa bibliográfica para explorar as publicações existentes em relação ao tema de estudo (CRESWELL, 2010; GODOY, 2005; STAKE, 2011).

O horizonte temporal tem um recorte transversal estabelecido a partir do mês de março, momento em que a COVID-19 foi declarada uma pandemia, até o mês de julho do ano de 2020. O propósito da pesquisa é analisar as ações de internacionalização das universidades brasileiras tomadas com o apoio da comunicação organizacional, durante a pandemia do coronavírus. Para isso, os dados coletados foram examinados pelo método de análise de conteúdo que, segundo Bardin (2016), tem o intuito de superar incertezas, enriquecer a leitura e auxiliar a descoberta. A análise de conteúdo se preocupa em analisar aquilo que está evidente nos dados, e leva em conta “o emissor e o seu contexto, ou, eventualmente, os efeitos dessas mensagens” (BARDIN, 2016, p. 48; SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2016). Nesse estudo, as categorias analíticas

emergiram durante a análise, possibilidade destacada por Saunders, Lewis e Thornhill (2016) para esse método.

Adotou-se, então, um estudo de caso múltiplo para o melhor entendimento do problema e questão de pesquisa, utilizando-se da seleção intencional do universo de pesquisa e dos materiais analisados. Esse procedimento se mostra mais pertinente por gerar dados mais fidedignos e criteriosos, possuindo evidências escritas e informações pertinentes. Além disso, o estudo de caso permite focar em um (ou mais casos) e reter uma perspectiva holística do mundo real, ou seja, ele investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade no seu contexto de mundo real (CRESWELL, 2010; YIN, 2015).

Assim sendo, foram selecionadas as cinco primeiras IES que possuíam o melhor índice de internacionalização disponibilizado em três *rankings* universitários, dois internacionais e um nacional, a saber: *Ranking* Universitário Folha (RUF), de 2019; *Times Higher Education World University Rankings* (THE), de 2020; *QS World University Rankings* (QS), de 2021.

Tabela 1 – Top 5 Universidades Brasileiras em Internacionalização

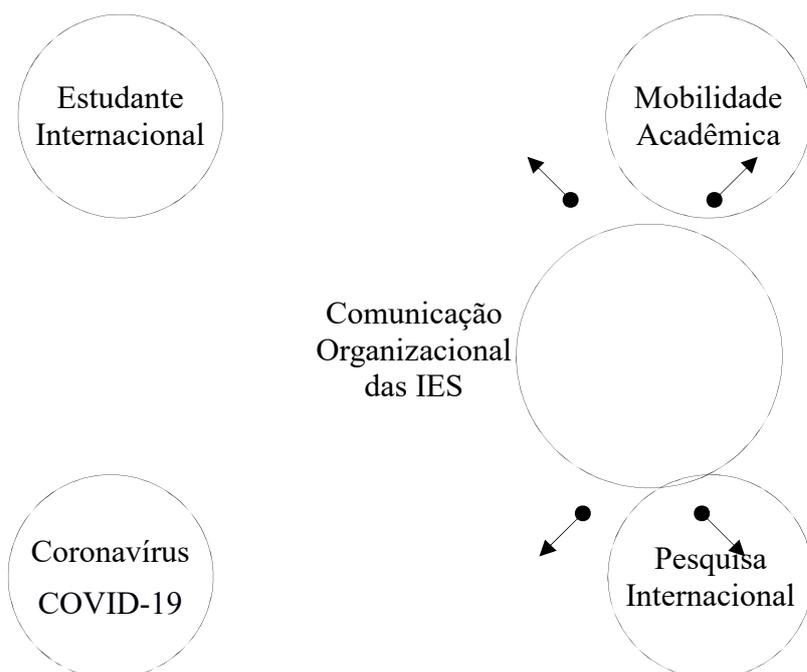
Posição	Universidade	Sigla	Estado	Natureza	RUF	THE	QS	Soma
1	Universidade de São Paulo	USP	SP	Estadual	3,83	33,9	11,3	49,03
2	Universidade Estadual de Campinas	UNICAMP	SP	Estadual	3,56	30,6	12,5	46,66
3	Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro	PUC-RJ	RJ	Privada	3,71	41,5	-	45,21
4	Universidade Federal do Rio de Janeiro	UFRJ	RJ	Federal	3,78	28,7	7,8	40,28
5	Universidade Federal de São Paulo	UNIFESP	SP	Federal	3,46	28,6	7,9	39,96

Fonte: RUF 2019; THE 2020; QS 2021.

Os índices foram somados, utilizando o valor numérico estabelecido em cada *ranking*, e o resultado elencado de forma decrescente. Desse modo, o estudo conseguiu estabelecer as *Top 5* universidades brasileiras no quesito internacionalização da educação superior. A tabela 1 mostra as instituições e sua classificação seguindo esses critérios.

Uma vez estabelecidas as IES a serem estudadas, iniciou-se uma triagem dos materiais dispostos nas bases de pesquisa considerando um eixo central com o tema comunicação organizacional das IES, seguido de quatro eixos temáticos periféricos: coronavírus/COVID-19; estudante internacional; mobilidade acadêmica; e pesquisa internacional, conforme figura 1.

Figura 1 – Eixos na Triagem dos Materiais



Fonte: Adaptado de Quelhas e Faria Filho (2019) e Treinta *et al.* (2014)

Esse método foi adaptado da metodologia de estruturação e estratégia de pesquisa de Quelhas e Faria Filho (2019) e Treinta *et al.* (2014), e auxiliou na captação dos dados para análise. O conteúdo dos dados foi, então, analisado e cinco categorias eclodiram como resultado: (1) localização geográfica; (2) natureza jurídica; (3) data de suspensão das atividades; (4) formato das aulas; (5) ações pós-suspensão das atividades. Essas categorias se tornaram relevantes por trazer informações importantes para o objetivo do estudo, além de apresentarem as características de exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade e fidelidade, e produtividade (BARDIN, 2016). Uma análise mais aprofundada dessas categorias está melhor explicitada na próxima seção.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

É importante destacar que as IES que despontaram para essa investigação estão entre as mais antigas do Brasil. A primeira universidade brasileira oficialmente instituída no país é a Universidade Federal do Rio de Janeiro, fundada em 1920 (OLIVEIRA, 2020). A Universidade Federal de São Paulo e a Universidade de São Paulo foram estabelecidas em 1933 e 1934, respectivamente (UNIFESP, 2014; USP, 2020). A Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro foi instituída em 1940, e a Universidade Estadual de Campinas é a mais recente, sendo fundada em 1966 (PUC-RJ, 2020; UNICAMP, 2020). Portanto, essas instituições têm longa tradição acadêmica em território brasileiro, inclusive com relação à mobilidade internacional.

O presente estudo não tem a intenção de julgar qual a melhor ou a mais acertada ação de internacionalização utilizada pelas IES. Por conseguinte, as cinco universidades estudadas foram, aleatoriamente, renomeadas por cores que não necessariamente correspondem a sua classificação no *ranking* das *Top 5* universidades brasileiras. A partir desse momento as universidades serão referidas como: Universidade Amarela; Universidade Azul; Universidade Laranja; Universidade Verde e Universidade Vermelha.

A primeira categoria observada entre as IES é a sua **localização geográfica**. Conforme a tabela 1, nota-se que todas as cinco instituições são do estado de São Paulo e do estado do Rio

de Janeiro, os primeiros a serem atingidos pela onda do coronavírus em território brasileiro. Dado a isso, é possível antever que essas universidades também foram as primeiras a sentirem os impactos sociais e econômicos gerados pela pandemia e suas atitudes podem ter servido de modelo para as demais universidades brasileiras. Além disso, elas também foram as primeiras no país a sofrerem os impactos restritivos causados na internacionalização da educação superior.

A segunda categoria analisada diz respeito à **natureza jurídica** dessas instituições. Percebe-se, também pela tabela 1, que das cinco universidades examinadas, quatro são públicas e apenas uma é privada. Dentre as públicas há ainda as subcategorias: Estadual e Federal. Esses dados são importantes porque estabelecem de onde vêm os financiamentos dessas instituições. Infere-se, portanto, que a maioria das IES brasileiras com alto índice de internacionalização recebem (e dependem de) recursos públicos nacionais ou estaduais.

A próxima categoria explorada foi a **data de suspensão das atividades** nas IES pesquisadas. Procurou-se estabelecer uma “linha do tempo” com relação a essa suspensão. Os resultados apurados podem ser vistos no quadro 1.

Quadro 1 – Linha do Tempo de Suspensão de Atividades

Universidade Amarela	Meio de Comunicação
12 de março de 2020	
Afirma que estava “ciente da grave crise decorrente do avanço do COVID-19 no país e [que estava] tomando as providências necessárias para a proteção de sua comunidade”, analisando o cenário do avanço da doença junto com autoridades sanitárias municipais, estaduais e federais.	Jornal Virtual Facebook
13 de março de 2020	
Divulga que as viagens acadêmicas de discentes, docentes e funcionários, programadas ao exterior, seriam suspensas a partir de 18 de março de 2020. Porém, com o avanço da doença e novos comunicados do Ministério da Saúde brasileiro e da Secretaria da Saúde do seu estado, anteciparam a suspensão para o dia 17 de março de 2020, recomendando soluções on-line.	Jornal Virtual Sítio Eletrônico Facebook
17 de março de 2020	
As viagens ao exterior são, então, suspensas e as atividades didáticas passam a ser ministradas a distância. As atividades presenciais são gradativamente transferidas para modalidades não presenciais.	Jornal Virtual Sítio Eletrônico Twitter
23 de março de 2020	
Institui a interrupção definitiva de todas as atividades, com o fechamento da instituição. Permitido apenas o acesso restrito e devidamente autorizado. O Escritório de Relações Internacionais (ERI) passa a atender de forma remota a partir dessa data.	Jornal Virtual Facebook
Universidade Azul	
11 de março de 2020	
Primeiro comunicado sobre o coronavírus (COVID-19) aos alunos, professores e funcionários. Anuncia que medidas de segurança estão sendo tomadas, tais como instalação de dispositivos de álcool em gel nas áreas comuns, além de orientações sobre como proceder no caso de viagens para as regiões com confirmação de surto ou contato com pacientes confirmados. Afirma que até o momento, não há casos confirmados entre alunos, professores ou funcionários e não havia orientação institucional para o cancelamento das aulas ou outras atividades.	Instagram
13 de março de 2020	
Dois dias depois do primeiro comunicado, e para cumprir com as normativas governamentais,	Instagram

a instituição suspende por completo as aulas presenciais para retomada em data posterior. O Escritório de Relações Internacionais (ERI) compartilha uma reportagem da imprensa nacional alertando para os sintomas e as recomendações do Ministério da Saúde brasileiro quanto à doença, como a repassada ao viajante internacional para que fique em casa por 7 dias ao chegar ao Brasil.	
18 de março de 2020	
Suspende todas as atividades técnico-administrativas, incluindo as do ERI, para retomada posterior.	Instagram
23 de março de 2020	
Retomam as atividades acadêmicas e técnico-administrativas de forma remota.	Instagram
Universidade Laranja	
14 de março de 2020	
Emite documento oficial suspendendo as aulas presenciais, mas mantendo as atividades administrativas.	Jornal Virtual
17 de março de 2020	
Em única postagem em suas redes sociais, o Escritório de Relações Internacionais (ERI) divulga que estará fechado a partir desta data.	Facebook
31 de março de 2020	
Oficialmente manifesta que a atuação presencial de servidores estará restrita às áreas de saúde, segurança e outras atividades consideradas essenciais à universidade, estabelecendo, portanto, o trabalho remoto para os demais servidores.	Jornal Virtual
Universidade Verde	
12 de março de 2020	
O Escritório de Relações Internacionais (ERI) suspende todos os atos dos editais de mobilidade.	Sítio Eletrônico Facebook
13 de março de 2020	
Atendimento presencial é suspenso e passa a ser realizado pelos e-mails e telefones institucionais. Permite-se o atendimento presencial em casos extremos, mediante agendamento prévio de horário através dos e-mails.	Sítio Eletrônico Facebook
16 de março de 2020	
Suspensão definitiva de todas as atividades da instituição.	Facebook
18 de março de 2020	
Todos os atendimentos passam a ser totalmente remotos, incluindo os do ERI, e são realizados através dos e-mails institucionais.	Sítio Eletrônico Facebook
Universidade Vermelha	
13 de março de 2020	
Divulgada a suspensão das atividades a partir de 16 de março de 2020.	Jornal Virtual Facebook Instagram Twitter
16 de março de 2020	
Atividades suspensas. O Escritório de Relações Internacionais (ERI) passa, então, a atender de forma remota somente através dos e-mails institucionais. O ERI publica documento oficial solicitando que todas as viagens de bolsistas (discentes, docentes ou funcionários) já programadas, assim como toda e qualquer atividade agendada para o primeiro semestre de 2020, sejam postergadas e remarçadas para a partir de setembro de 2020.	Jornal Virtual Facebook Instagram Twitter

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em resumo, todas as cinco universidades brasileiras analisadas iniciaram a interrupção de suas atividades na mesma semana, ou na semana seguinte, ao anúncio de pandemia pela OMS. Houve, por conseguinte, a suspensão por completo das atividades presenciais antes do término do mês de março. Ademais, os meios de comunicação utilizados foram essencialmente disponibilizados pela rede mundial de computadores: redes sociais, jornais virtuais e sítios eletrônicos.

Outra categoria examinada foi quanto ao **formato das aulas**. Três instituições começaram a implantar o acesso remoto às aulas no primeiro semestre de 2020 entre os meses de março e abril, permitindo a finalização do semestre entre os meses de julho e agosto. Contudo, duas universidades optaram por manter, também, a suspensão remota. A Universidade Verde, por exemplo, defendia estabelecer o ensino emergencial remoto somente após um estudo detalhado e ampla discussão da comunidade acadêmica. A instituição alegou que em torno de 10% a 20% dos seus alunos – o que representa até 15 mil estudantes no total – não tinham equipamentos eletrônicos e internet banda larga de modo a ter acesso a essa modalidade de ensino. As duas universidades só aprovaram a retomada do primeiro semestre de 2020 na modalidade não presencial a partir de julho, ou seja, enquanto três universidades estavam encerrando o primeiro semestre, duas estavam apenas começando.

Por fim, a última categoria analisada é diretamente ligada ao objetivo desse estudo: as **ações pós-suspensão das atividades** utilizando a comunicação organizacional. O quadro 2 traz uma síntese das descobertas associadas a cada uma das IES, e estão apresentadas em ordem cronológica.

Quadro 2 – Ações realizadas com auxílio da comunicação organizacional

Universidade Amarela

- Comunicado de suspensão da recepção de estudantes internacionais até controle da pandemia de forma segura;
- Divulgação, pelo Escritório de Relações Internacionais (ERI), de informações em inglês para os estudantes internacionais em mobilidade na instituição com as orientações da Polícia Federal brasileira, órgão responsável pelas questões de imigração no país (consulta do sítio eletrônico do órgão federal para os novos procedimentos de imigração, prorrogação de prazos de vencimento de protocolos, carteiras e outros documentos relativos às atividades de regularização migratória);
- Adoção de planos para o ensino a distância, pelo ERI, com recomendação de uso de videoconferência para reuniões e alerta para evitar viagens domésticas;
- Comunicado garantindo a autonomia na decisão da interrupção ou não da mobilidade acadêmica para os estudantes brasileiros que estavam no exterior, considerando a viabilidade e as recomendações sanitárias instituídas no país anfitrião e na universidade de destino;
- Comunicado dos financiamentos realizados pela universidade ou pelo programa Santander Universidades: quem decidiu pelo retorno não teria a necessidade de devolução integral dos valores;
- Comunicado a quem já havia adquirido bilhetes aéreos e seguros-viagem, mas ainda não haviam iniciado a mobilidade: devem cancelar e/ou postergar a viagem;
- Oferecimento de curso de inglês on-line para comunicação acadêmica. No entanto, inesperadamente, o programa foi cancelado no final de julho de 2020 pelo órgão parceiro, que alegou motivos de força maior, sem fornecer mais detalhes;
- Continuação de divulgação de editais de mobilidade com programação para o segundo semestre de 2020, ou realizados a distância;
- Divulgação da manutenção de bolsas de estudos nos programas de mobilidade (realização efetiva em 2020 não é garantida e condicionada às políticas das universidades no exterior quanto ao retorno das atividades presenciais e recepção de estudantes internacionais);
- Intensa divulgação de editais de cooperação internacional para estudos em relação a COVID-19, sobretudo no período de março a abril, e ligados em sua maioria à pesquisa para desenvolvimento de respiradores artificiais;
- Anúncio, em julho, de liberação das atividades presenciais de pesquisa a partir da segunda quinzena de agosto (atividades devem ocorrer de forma escalonada, obedecer rígidos critérios de higiene e de distanciamento social e uso obrigatório de equipamentos de proteção individual);

- Comunicado de flexibilização de viagens acadêmicas ao exterior, em 16 de julho de 2020, mediante anuência dos estudantes do risco, assinatura de termo de responsabilidade pela decisão e ciência de que todos os custos devem partir do próprio estudante sem nenhuma ajuda financeira da instituição;
- Divulgação das condições para viagens acadêmicas ao exterior: duração não inferior a seis meses, associadas aos convênios formais estabelecidos pela universidade, comprovação da abertura das fronteiras para cidadãos brasileiros no país de destino, apresentação de documento atualizado de aceitação pela instituição estrangeira de destino, apresentação de documento atestando que a instituição de destino oferecerá atividades acadêmicas no segundo semestre de 2020, comprovação de financiamento externo à universidade ou declaração de uso de recursos próprios, recomendação de resultado de teste sorológico para COVID-19.

Universidade Azul

- Comunicado nas redes sociais quanto a preocupação aos impactos da atual pandemia na vida de seus alunos, prontificando-se a analisar solicitações de ordem financeira que venham a ocorrer;
- Anúncio da suspensão de todas as palestras presenciais de divulgação dos programas de mobilidade que tinham por praxe realizar todo o semestre;
- Continuação da divulgação dos programas de mobilidade que viriam a ocorrer;
- Anúncios, a partir de abril, de eventos on-line com parceiros internacionais, promovendo encontros a distância para a discussão sobre a pandemia do COVID-19;
- Alerta no sítio eletrônico do Escritório de Relações Internacionais (ERI), em português e em inglês, sobre o fechamento do *campus* e o atendimento realizado remotamente através dos e-mails institucionais;
- Alerta sobre adiamento, até 2021, da mobilidade acadêmica e da aceitação de estudantes internacionais no *campus* (alunos aceitos para mobilidade no segundo semestre de 2020, foram automaticamente transferidos para o primeiro semestre de 2021);
- Divulgação para os estudantes internacionais de comunicado, em inglês, sobre o formato de aprendizado a distância adotado pela universidade (instituição deixa a cargo do estudante internacional a escolha do retorno ou não ao país de origem; visto que as aulas seriam ministradas de forma on-line, os que decidissem retornar, poderiam continuar a acompanhar o semestre de mobilidade nesse formato em seus países de origem);
- Oferecimento de Curso de Português para estudantes internacionais, de forma digital, podendo ser acessado de qualquer país;
- Transmissão de reportagem da televisão da própria universidade, onde alunos em mobilidade acadêmica contam suas experiências na Europa em tempos de pandemia (anuncia que dos 273 alunos brasileiros em mobilidade pela universidade, 91 decidiram continuar no exterior, ou seja, pode-se auferir que a instituição também deixou aos brasileiros a opção de decidir pelo retorno ao país).

Universidade Laranja

- Apresenta menos informações com relação a suas ações para com seus estudantes em mobilidade;
- Postagem em rede social do Escritório de Relações Internacionais (ERI) divulgando a data de fechamento e a adoção do trabalho remoto;
- Comunicado, no início da pandemia, da suspensão da entrega de todos os documentos para os editais de mobilidade;
- Anúncio, a partir de julho, das orientações para entregas de documentos por meio digital, principalmente relacionadas ao Programa Top España Santander;
- Divulgação, no sítio eletrônico do ERI, de notícias relacionadas a dois seminários ocorridos de forma virtual no mês de julho (contudo, nenhuma outra orientação aos estudantes em mobilidade foi encontrada);
- Divulgação de portal eletrônico da instituição relacionado à pandemia, onde apresenta uma série de notícias sobre pesquisas do COVID-19, e até atividades culturais realizadas de modo remoto, mas não revela nenhuma ação tomada no auxílio aos estudantes em mobilidade.

Universidade Verde

- Tradução para outros idiomas, com auxílio do Escritório de Relações Internacionais (ERI), de um portal eletrônico específico sobre informações da pandemia, a fim de auxiliar os estudantes internacionais ou a comunidade que não domina o português;
- Publicação, nas redes sociais do ERI, de mensagem aos estudantes brasileiros em mobilidade no exterior, com orientações para seguirem recomendações disponíveis no portal eletrônico da universidade (distanciamento social, higiene das mãos, etc.);
- Recomendação àqueles que desejassem retornar ao país para que permanecessem em quarentena por 14 dias, mesmo que assintomáticos (pode-se inferir que foi facultada aos estudantes a decisão de retornar ao país);
- Única instituição que orienta, em 18 de março de 2020, sobre os procedimentos de bolsistas Capes PrInt, divulgando contatos do órgão para mais esclarecimentos das atitudes a serem tomadas por esses estudantes;

- Comunicado (em português, inglês, espanhol e francês) aos estudantes internacionais em mobilidade na universidade: enfatiza para que “permaneçam calmos, reforcem as medidas de higiene e limpeza pessoal e guardem isolamento social o máximo possível”; busquem conhecer a localização dos pontos de atendimento médico mais próximos das suas residências, ligados ao Sistema Único de Saúde (SUS) brasileiro, para o caso de necessitarem de atendimento; procurem a representação diplomática do seu país e mantenham contato constante com as suas respectivas famílias;
- Solicitação, pelo ERI, aos estudantes brasileiros e internacionais em mobilidade, para que preenchessem um formulário a fim de atualizar as informações, com o intuito de mapear a situação de todos e planejar as ações de forma mais rápida nos casos necessários;
- Divulgação, pelo jornal digital da universidade, de matéria veiculada na imprensa local, onde se entrevista uma aluna brasileira da instituição que estava em mobilidade acadêmica na Itália e resolveu voltar ao Brasil para continuar seus estudos de casa;
- Divulgação de comunicado da França, nas redes sociais do ERI, que solicita aos franceses em mobilidade no exterior para que retornassem ao seu país de origem o mais cedo possível (novas solicitações de vistos para o país já haviam sido suspensas desde 17 de março de 2020, e a partir de abril, a França passa a exigir a apresentação de um ‘certificado de viagem internacional excepcional’ e uma ‘declaração de honra’ no momento do embarque para o país);
- Anúncio, pelo ERI, dos novos procedimentos da Polícia Federal para atendimento de estudantes internacionais, que já estavam limitados desde março de 2020, enfatizando que os prazos migratórios estão suspensos desde 16 de março de 2020;
- Anúncio, em 26 de junho de 2020, do cancelamento definitivo de todos os editais de mobilidade acadêmica do primeiro e segundo semestre de 2020, alegando que “a situação da pandemia na cidade não oferecerá segurança sanitária suficiente para que recebamos os estudantes internacionais, com a certeza de não os expor à contaminação em um grau minimamente aceitável”, argumenta também que diversas instituições parceiras do exterior estão igualmente cancelando suas mobilidades e que “a decisão pelo cancelamento definitivo envolve ainda o total descompasso de datas entre os calendários acadêmicos da [universidade] e das instituições parceiras”;
- Realização de feira virtual para a divulgação da instituição: ERI participa de dois painéis, um que orienta estudantes internacionais que querem fazer mobilidade no Brasil e outro que apresenta as opções de mobilidade internacional disponíveis aos estudantes brasileiros;
- Divulgação de eventos on-line com parceiros internacionais para discutir a pandemia e a situação pós-COVID-19;
- Divulgação da prorrogação da mobilidade do Programa Top Espanha Santander para julho de 2021;
- Oferecimento, no sítio eletrônico, de um menu com perguntas e respostas contendo orientações sobre o coronavírus nos idiomas inglês e espanhol;
- Entrevistas virtuais sobre a posição da universidade defendendo, desde o início da pandemia, que o ensino emergencial remoto somente seria viável após um estudo detalhado e ampla discussão com a comunidade acadêmica, o que aconteceu no meio do ano, com a retomada das atividades de forma remota a partir de julho e agosto de 2020.

Universidade Vermelha

- Orientação no portal eletrônico da universidade, em fevereiro de 2020, para a procura do Hospital Universitário nos casos graves;
- Tradução, pelo Escritório de Relações Internacionais (ERI), de manuais e protocolos de saúde para a língua inglesa, como forma de facilitar o acesso às informações aos estudantes internacionais que estavam na instituição (disponibilizado virtualmente);
- Comunicado oficial, em março, do ERI com informações, em inglês, do novo coronavírus, os estudantes internacionais no país são esclarecidos acerca do vírus, da sua transmissão, dos sintomas mais comuns e dos cuidados a serem tomados para se evitar a transmissão;
- Compartilhamento, no sítio eletrônico do ERI, de um link para o portal eletrônico específico da universidade para o coronavírus;
- Divulgação, nas redes sociais, das orientações do Ministério de Relações Exteriores brasileiro aos estrangeiros: manutenção do atendimento aos estudantes internacionais que estavam no Brasil, orientação quanto aos procedimentos consulares para cidadãos brasileiros no exterior (estudantes que estivessem em mobilidade e decidissem pelo retorno deveriam procurar informações nos contatos repassados do Ministério das Relações Exteriores);
- Publicação de documento oficial exigindo que todas as viagens de bolsistas programadas sejam remarcadas e recomendando que as viagens futuras sejam realizadas a partir de setembro de 2020, orienta também que docentes, alunos e funcionários, que estejam em viagem no exterior, devem seguir os protocolos das universidades ou autoridades locais dos países em que se encontram;
- Divulgação da autonomia da decisão em alterar a data prevista de retorno, ou seja, apresenta-se a opção de interromper ou não a mobilidade;
- Comunicado de recomendação para que todos os docentes, alunos ou funcionários que retornassem ao Brasil cumprissem uma quarentena de pelo menos 14 dias da data de retorno;

→ Divulgação, em 27 de março de 2020, de documento do ERI com medidas para reduzir o impacto negativo da pandemia do coronavírus (COVID-19) nas mobilidades de discentes em curso no primeiro semestre de 2020: a) alunos cuja mobilidade não fora interrompida, podiam solicitar a prorrogação por mais um semestre; b) alunos que interromperam o afastamento em função da pandemia, facultou-se solicitar a nomeação para retornar à universidade anfitriã, no segundo semestre de 2020 ou no primeiro semestre de 2021, mediante anuência das coordenações dos cursos e da universidade de destino. Entretanto, o documento não garante concessão de auxílio financeiro para esses estudantes, alegando que esse auxílio dependerá da disponibilidade de recursos. Também não impede os alunos que interromperam a mobilidade de se inscreverem em outro edital de mobilidade acadêmica, porém, a mobilidade estaria condicionada ao aceite e oferecimento de vagas das universidades parceiras;

→ Compartilhamento nas redes sociais, a partir de abril, de três depoimentos de estudantes brasileiros que estavam em mobilidade no momento da pandemia: os estudantes estavam na Espanha, França e China. A série foi produzida pela própria universidade e teve o objetivo de mostrar as impressões e perspectivas dos estudantes de graduação que estavam fora do Brasil. Também foi divulgado, na ocasião, que 27 alunos de graduação continuavam em países da Europa, principalmente em Portugal e América do Sul;

→ Anúncio, pelo ERI, do contato feito com os estudantes que estavam na China, a fim de se informar sobre as possibilidades de retorno, saber das diretrizes das instituições parceiras e também solicitar que todos contatassem o Consulado do Brasil mais próximo, mantendo a universidade informada das suas ações. Ressaltam, mais um vez, que cada estudante podia tomar a decisão de retornar ou não. A partir desse primeiro contato, relatam que houve planejamento de ações em outros países;

→ Divulgação, a partir de maio e estendendo-se até junho, pelo ERI, de cursos on-line com temática de pesquisa do coronavírus, ações da universidade no combate ao COVID-19 e discussões do mundo pós-pandemia;

→ Apresentação de bate-papo virtual, em junho, com a presença de estudantes brasileiros no exterior e estudantes internacionais que ficaram no Brasil;

→ Anúncio de ajuda financeira ou de recursos aos alunos nacionais e internacionais;

→ Anúncio de uma política de empréstimos de equipamentos e disponibilização de acesso à internet para atividades não presenciais para alunos de graduação e pós-graduação, que também beneficiaram os estudantes internacionais que estavam no Brasil;

→ No início de 2020, antes mesmo da pandemia ser declarada, havia sido instituído um auxílio financeiro para estudantes internacionais do Programa AUGM (Associação de Universidades do Grupo de Montevideu) e do Programa IAESTE (*International Association for the Exchange of Students for Technical Experience*) para o ano de 2020. Em virtude da prorrogação do período letivo do primeiro semestre para além da data inicialmente programada, em 29 de julho de 2020, a instituição oficialmente resolve estender esse auxílio, emergencialmente, para os alunos do Programa AUGM que estavam em mobilidade no primeiro semestre de 2020 e que permaneceriam na universidade até a nova data de encerramento do semestre. O auxílio visava amparar os estudantes internacionais, pois, houve “dificuldades enfrentadas pelos [estudantes internacionais] para retornar ao seu país de origem em função do cancelamento de voos e do fechamento de fronteiras”. A extensão do auxílio do Programa IAESTE não foi localizada até o final dessa pesquisa;

→ Anúncio de auxílio financeiro disponibilizado aos estudantes refugiados, mediante uma bolsa de permanência, com o intuito de apoiar o estudante de graduação ou de pós-graduação refugiado e refugiada, com o fim de propor medidas para a permanência estudantil.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em suma, pode-se notar uma rápida resposta ao contingenciamento da pandemia, por meio de todas as IES pesquisadas, seguindo orientações do Serviço de Saúde do Brasil, do Ministério das Relações Exteriores e da Organização Mundial de Saúde. Percebeu-se também que as universidades brasileiras deixaram por conta dos estudantes em mobilidade a escolha pelo retorno aos seus países de origem, tanto para os brasileiros no exterior quanto para os estudantes internacionais que estavam no Brasil. Na próxima seção de discussão essas análises são melhor aprofundadas.

5 DISCUSSÃO

Observa-se na análise, que todas essas universidades brasileiras suspenderam suas atividades acadêmicas e administrativas em março de 2020, seguindo as normas instituídas pelo governo brasileiro e órgãos de saúde nacionais e internacionais. Mostraram-se, desse modo, preocupadas em garantir a saúde e segurança da sua comunidade, incluindo a comunidade

internacional. Além disso, quando se analisa os meios de comunicação adotados, é possível inferir que as notícias mais urgentes eram comumente divulgadas em redes sociais, ao passo que informações mais detalhadas eram reservadas aos jornais virtuais ou sítios eletrônicos. Esse resultado corrobora com o que Rocha e Stallivieri (2021) demonstraram em seu estudo quanto ao acesso prioritário, pelos estudantes, às mídias sociais e portais eletrônicos na busca de informações e pertencimento à instituição a qual estão vinculados.

Quando se analisa a natureza jurídica das IES estudadas e constata-se que a sua maioria é pública e, portanto, recebe financiamento dos governos, entra-se em uma contradição. Hudzik (2020a) afirma que a educação superior vem sofrendo com os desinvestimentos públicos nos últimos anos e Stallivieri (2020) demonstra que 88,21% das IES brasileiras são do setor privado. Contudo, no que diz respeito à internacionalização, o setor público vem se destacando no país, já que quatro universidades públicas fizeram parte do *Top 5* em internacionalização no Brasil até o final dessa pesquisa. O Brasil sempre teve fortes ações de cooperação internacional, sendo elas muito fortalecidas com o Programa Ciência sem Fronteiras (STALLIVIERI, 2020), que beneficiou as universidades do país entre 2011 e 2017. Todavia, com as consequências econômicas do COVID-19, os financiamentos e apoios para as atividades internacionais, tanto na esfera pública quanto na privada, não estarão nos níveis desfrutados no passado (HUDZIK, 2020a). Isso é uma preocupação das Universidade Amarela e Universidade Vermelha, pois, apesar de oferecerem a possibilidade de interrupção e adiamento das mobilidades acadêmicas dos seus estudantes brasileiros, elas afirmam que não disporão de recursos financeiros para os que tomam essa decisão. Em contraposição, a Universidade Vermelha, por exemplo, estendeu os recursos financeiros disponíveis a estudantes internacionais, incluindo os refugiados; entretanto, não garantiu mais recursos aos estudantes brasileiros no exterior.

Hudzik (2011, 2020b) defende também que é necessário inserir a internacionalização dentro das IES através de políticas internas, definição de prioridades e indicações orçamentárias. Mas isso precisa estar incorporado na cultura da instituição, beneficiando todos os envolvidos, nacionalmente e internacionalmente. A falha em integrar a atividade internacional de forma a envolver toda a comunidade interna e externa das instituições, enfraquece seriamente a posição futura da internacionalização nas IES. Se a integração estiver ausente, a internacionalização raramente ganha uma base institucional sólida (HUDZIK, 2020b). Stallivieri (2020) menciona que em torno de 70% dos estudantes brasileiros que frequentam uma universidade federal são de baixa renda, e têm dificuldades para se manter nos estudos. Isto significa que a probabilidade desses estudantes em vivenciar uma experiência internacional fica ainda mais difícil, declara ela, sobretudo sem financiamentos.

Pode-se perceber na análise que, por causa da pandemia do COVID-19, todas as atividades das instituições foram gradativamente transferidas para a modalidade virtual. Esse movimento também se fez presente na internacionalização da educação superior. O modelo de Intercâmbio Virtual, já estabelecido mundialmente, permite às pessoas geograficamente separadas interagir, comunicarem-se e desenvolver suas habilidades globais (STALLIVIERI, 2020), e foi especialmente reforçado com a pandemia. A disseminação da colaboração virtual eletrônica diversificou os modos de envolvimento internacional para atender a um emergente novo normal (HUDZIK, 2020a). No entanto, Stallivieri (2020) alerta que o Brasil possui uma lacuna digital significativa. Ao citar um dado do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), ela mostra que um em cada quatro brasileiros não têm acesso à internet no país, o que corresponde por volta de 46 milhões de pessoas sem acesso à educação on-line. Em um país de cerca de 210 milhões de pessoas, esse número é bastante considerável, configurando mais de 20% da população afastada do mundo virtual. A internacionalização não pode ser disponibilizada apenas para uma elite acadêmica; ela deve estar acessível a toda população (STALLIVIERI, 2020).

Outro elemento captado da análise foram os cancelamentos de voos em massa e o fechamento de fronteiras desencadeados em todos os países do mundo por medidas de segurança. Milhares de estudantes da América do Norte e da Europa, por exemplo, que estavam em mobilidade no exterior foram imediatamente chamados de volta aos seus países (ALTBACH; DE WIT, 2020a). Foi o caso da França, exemplificado nesse estudo, que solicitou a todos os seus cidadãos no exterior para retornarem o quanto antes, e depois estabeleceu rígidas exigências para o ingresso no país. Hudzik (2020a) aponta que o coronavírus fez com que os cidadãos se sentissem mais protegidos dentro das fronteiras de seus países. Altbach e De Wit (2020c) indicam que essa tendência pode ainda perdurar pós-pandemia. Entretanto, esses modelos nacionalistas podem se mostrar ineficientes, pois, o sucesso nacional depende da colaboração global para se ter acesso ao melhor da comunidade acadêmica mundial (HUDZIK, 2020a). É preciso atentar para um cenário multicultural global, baseado nos valores humanos, e, mais importante, dedicar-se aos aspectos sociais da internacionalização (STALLIVIERI, 2019). Os países, e, naturalmente, as suas IES, devem pensar em uma **internacionalização disruptiva**, ou seja, significa criar ecossistemas e capital humano internacionalizados que atendam às necessidades das sociedades, produzindo novos conhecimentos, trazendo inovação e gerando valor para as instituições (STALLIVIERI, 2019).

Com relação ao aspecto diretamente relacionado à comunicação organizacional, afeere-se que as IES trabalharam majoritariamente com a perspectiva da dimensão instrumental, ou seja, com a transmissão de informações. Porém, não deixaram de considerar a dimensão humana nessa comunicação, uma vez que permitiram a livre tomada de decisão pela interrupção ou não da mobilidade, procuraram contato com os estudantes em mobilidade (tanto nacionais, quanto internacionais), recomendaram os devidos cuidados com a saúde, e desenvolveram parcerias de pesquisa para o enfrentamento da pandemia. Há a possibilidade que o caráter público da maioria das IES estudadas tenha influenciado para que essas duas dimensões de Kunsch (2014, 2016a) tenham sido percebidas. Além disso, elementos da comunicação organizacional integrada (KUNSCH, 2016b) puderam ser captados. A comunicação institucional foi orientada para uma valorização da vida e saúde humanas; a comunicação interna se preocupou em atualizar a comunidade acadêmica quanto ao status de atendimento e gradativa liberação de alguns serviços; a comunicação mercadológica, ou pública na maior parte dos casos aqui estudados, direcionou sua divulgação para os serviços de atendimento em hospitais, por exemplo. Entretanto, não foi possível identificar aspectos da comunicação administrativa, uma vez que ela provavelmente ocorreu de maneira mais restrita e sem a necessidade de publicidade.

Em última análise, a pandemia do COVID-19 trouxe uma série de questões novas, e intensificou outras, também dentro da internacionalização da educação superior. Os Escritórios de Relações Internacionais (ERI) das universidades foram pegos de surpresa e tiveram que lidar não somente com a simples mobilidade acadêmica, mas igualmente com contratemplos sociais, legais e políticos. As ações adotadas pelas universidades pesquisadas frente à mobilidade durante a pandemia, e propagadas através de uma comunicação organizacional, foram baseadas na divulgação de comunicados, documentos oficiais e contatos internacionais; prezando pela autonomia dos países e instituições parceiras, assim como, pela liberdade de escolha dos estudantes envolvidos. As instituições que tinham recursos auxiliaram os estudantes financeiramente ou com equipamentos para a manutenção da mobilidade, enquanto outras adotaram uma estratégia mais psicológica, preocupadas com o bem-estar físico e mental dos seus estudantes. Essas ações também têm certa ligação com a natureza pública ou privada de cada instituição, uma vez que, a depender do direcionamento que cada IES dá às suas atividades, maior é a ênfase no humano ou no econômico.

Para concluir, a próxima seção aborda um apanhado das principais constatações da presente pesquisa.

6 CONCLUSÃO

Esse estudo procurou analisar a relevância da comunicação organizacional no auxílio da adoção de ações em relação à internacionalização das universidades brasileiras durante a crise provocada pela pandemia do coronavírus.

De forma a amparar a pesquisa, cinco universidades brasileiras foram escolhidas levando em conta os seus índices de internacionalização estabelecidos em *rankings* nacionais e internacionais. O período da pesquisa aconteceu de março a julho de 2020, limitando-se a analisar documentos oficiais, portais e sítios eletrônicos, redes sociais e notícias publicadas em jornais virtuais.

Constatou-se que a totalidade das IES investigadas tiveram suas atividades interrompidas pela pandemia em março de 2020, com a modalidade virtual de ensino estabelecida no primeiro semestre por três instituições e, a partir do segundo semestre, pelas duas restantes. Outrossim, os meios de comunicação utilizados para assuntos urgentes foram as redes sociais, e para assuntos mais detalhados foram os sítios eletrônicos e jornais virtuais.

Comunicados foram emitidos, documentos oficiais normatizaram ações e contatos internacionais foram repassados, pelas IES brasileiras, aos seus estudantes em mobilidade. Houve o cuidado em respeitar a autonomia dos países e instituições parceiras, e a liberdade de escolha dos estudantes quanto à tomada de decisão pela interrupção ou não de suas mobilidades acadêmicas. Percebeu-se uma preocupação tanto com a dimensão instrumental quanto com a dimensão humana da comunicação, ainda que aquela tenha se sobressaído (KUNSCH, 2016a). Houve o cuidado em se trabalhar uma comunicação organizacional integrada, na concepção de Kunsch (2016b), com exceção do aspecto da comunicação administrativa que não pode ser identificada na pesquisa.

As instituições parecem ter feito o que estava ao alcance de suas competências, já que as estratégias estavam condicionadas às normativas das suas instituições, do governo brasileiro e dos governos dos países parceiros.

Um estudo futuro pode investigar se essa comunicação organizacional, de fato, foi suficiente para o auxílio dos estudantes em mobilidade. Uma pesquisa mais aprofundada com esses estudantes, que realizaram mobilidade acadêmica no momento da pandemia, recolhendo suas percepções, frustrações e angústias pode ajudar a compreender melhor se o apoio das instituições envolvidas se mostrou eficiente.

REFERÊNCIAS

ACE. Comprehensive Internationalization Framework. **American Council on Education**. 2020. Disponível em: <https://www.acenet.edu/Research-Insights/Pages/Internationalization/CIGE-Model-for-Comprehensive-Internationalization.aspx>. Acesso em: 24 jul. 2020.

ALTBACH, P. G.; DE WIT, H. COVID-19: The Internationalisation Revolution that isn't. **University World News**, 2020a. Disponível em: <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20200312143728370>. Acesso em: 24 jul. 2020.

ALTBACH, P. G.; DE WIT, H. Are we at a Transformative Moment for Online Learning? **University World News**, 2020b. Disponível em: <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20200427120502132>. Acesso em: 24 jul. 2020.

ALTBACH, P. G.; DE WIT, H. Post pandemic outlook for HE is bleakest for the poorest. **University World News**, 2020c. Disponível em: <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20200402152914362>. Acesso em: 24 jul. 2020.

AQUINO, V.; MONTEIRO, N. Brasil confirma primeiro caso da doença. **Ministério da Saúde**, 2020. Disponível em: <https://www.saude.gov.br/noticias/agencia-saude/46435-brasil-confirma-primeiro-caso-de-novo-coronavirus>. Acesso em: 4 ago. 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BITTENCOURT, Z. A. Mobilidade acadêmica e Engagement estudantil como estratégia de internacionalização. In: MOROSINI, M. (Ed.). **Guia para a internacionalização universitária**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2019.

BRANDÃO, E. P. Conceito de comunicação pública. In: DUARTE, J. (ORG). **Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 1–33.

BRASIL. Primeiro caso de Covid-19 no Brasil permanece sendo o de 26 de fevereiro. **Ministério da Saúde**, 2020. Disponível em: <https://www.saude.gov.br/noticias/agencia-saude/47215-primeiro-caso-de-covid-19-no-brasil-permanece-sendo-o-de-26-de-fevereiro>. Acesso em: 4 go. 2020.

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

DE WIT, H. **Measuring success in the internationalisation of higher education**. [s.l.] European Association for International Education (EAIE), 2009.

DE WIT, H. et al. **International Mapping of National Tertiary Education Internationalization Strategies and Plans (NTEISPs)**. Boston: Center for International Higher Education, 2019. v. 12

DE WIT, H.; HUNTER, F.; COELEN, R. Internationalisation of Higher Education in Europe: future directions. In: **Internationalisation of Higher Education: study**. European Union: European Parliament, Directorate-General for Internal Policies, Policy Department B: Structural and Cohesion Policies, Culture and Education, 2015. p. 273–287.

GODOY, A. S. Refletindo sobre Critérios de Qualidade da Pesquisa Qualitativa. **Gestão.Org: Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 3, n. 2, p. 81–89, 2005.

HASKINS, C. H. **A Ascensão das Universidades**. Balneário Camboriú: Danúbio, 2015.

HOHLFELDT, A.; MARTINO, L. C.; FRANÇA, V. V. **Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências**. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

HUDZIK, J. K. **Comprehensive Internationalization: From Concept to Action**. Washington, D.C.: NAFSA: Association of International Educators, 2011.

HUDZIK, J. K. Strategic Institutional Partnerships and Comprehensive Internationalisation. In: JOOSTE, N.; DE WIT, H.; HELETA, S. (Eds.). **Higher Education Partnerships for the Future**. NMMU ed. Port Elizabeth: Unit for Higher Education Internationalisation in Developing World, 2015. p. 23–39.

HUDZIK, J. K. Higher Education Internationalists need to be Disruptive. **University World News**, 2020a. Disponível em: <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20200501144452900>. Acesso em: 13 jul. 2020.

HUDZIK, J. K. How to Strengthen Internationalisation Post-COVID-19. **University World News**, 2020b. Disponível em: <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20200605072319401>. Acesso em: 13 jul. 2020.

IBGE. Cidades e Estados. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**, 2019. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados>. Acesso em: 4 ago. 2020.

KNIGHT, J. Updating the Definition of Internationalization. **International Higher Education**, v. 33, n. 25, 2003.

KNIGHT, J. Student Mobility and Internationalization: trends and tribulations. **Research in Comparative and International Education**, v. 7, n. 1, p. 20–33, 2012.

KNIGHT, J.; DE WIT, H. Strategies for internationalisation of higher education: historical and conceptual perspectives. In: **Strategies for Internationalisation of Higher Education**. Amsterdam: European Association for International Education, 1995. p. 5–32.

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

KUNSCH, M. M. K. Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **MATRIZES**, v. 8, n. 2, p. 35–61, 2014.

KUNSCH, M. M. K. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In: KUNSCH, M. M. K. (ORG. . (Ed.). . **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016a. p. 37–58.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 6^a ed. São Paulo: Summus, 2016b.

LOMBAS, M. L. DE S. A mobilidade internacional acadêmica: características dos percursos de pesquisadores brasileiros. **Sociologias**, v. 19, n. 44, p. 308–333, 2017.

MAILLARD, N. **O gestor de relações acadêmicas internacionais no Brasil: práticas, papéis e desafios**. Porto Alegre: UFRGS, 2019.

NEZ, E. DE. Fluxos de cooperação acadêmica para a internacionalização. In: MOROSINI, M. (Ed.). **Guia para a internacionalização universitária**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2019.

OLIVEIRA, A. J. B. Uma breve história da UFRJ. **Universidade Federal do Rio de Janeiro**. 2020. Disponível em: <https://ufrj.br/historia>. Acesso em: 13 jul. 2020.

OMS. WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19. **Organização Mundial da Saúde**, 2020. Disponível em: <https://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>. Acesso em: 4 ago. 2020.

PUC-RJ. História e Missão. **Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro**. 2020. Disponível em: <https://www.puc-rio.br/sobrepuc/historia>. Acesso em: 13 jul. 2020.

QUELHAS, A.; FARIAS FILHO, J. R. Proposta metodológica para o desenvolvimento de fundamentação teórica sobre cultura, clima e comportamento organizacional. **Sistemas & Gestão**, v. 14, n. 1, p. 28–38, 2019.

RIO DE JANEIRO. **Decreto nº 46.966, de 11 de março de 2020**. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus, e dá outras providências. Rio de Janeiro : Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro [2020]. Disponível em: <https://pge.rj.gov.br/comum/code/mostrarquivo.php?C=MTAyMTk%2C>. Acesso em: 6 ago. 2020.

RIO DE JANEIRO. **Decreto nº 46.984, de 20 de março de 2020**. Decreta estado de calamidade pública no estado do rio de janeiro em decorrência do novo coronavírus (covid-19), e dá outras providências. Rio de Janeiro : Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro [2020]. Disponível em: <https://pge.rj.gov.br/comum/code/MostrarArquivo.php?C=MTAyMzI%2C>. Acesso em: 6 ago. 2020.

ROCHA, L. C.; STALLIVIERI, L. A Comunicação Institucional e a Internacionalização da Educação Superior: uma Revisão de Literatura. **Revista Internacional de Educação Superior**, v. 7, p. 1–21, 2021.

SÃO PAULO. **Decreto nº 64.862, de 13 de março de 2020**. Dispõe sobre a adoção, no âmbito da Administração Pública direta e indireta, de medidas temporárias e emergenciais de prevenção de contágio pelo COVID-19 (Novo Coronavírus), bem como sobre recomendações no setor privado estadual. São Paulo : Assembleia Legislativa [2020]. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/norma/193314>. Acesso em: 6 ago. 2020.

SÃO PAULO. **Decreto nº 64.881, de 22 de março de 2020**. Decreta quarentena no Estado de São Paulo, no contexto da pandemia do COVID-19 (Novo Coronavírus), e dá providências complementares. São Paulo : Assembleia Legislativa [2020]. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/norma/193361>. Acesso em: 6 ago. 2020.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research Methods for Business Students**. 7ª ed. Harlow, England: Pearson, 2016.

SBI. Informe da Sociedade Brasileira de Infectologia (SBI) sobre o novo Coronavírus. **Sociedade Brasileira de Infectologia**, 2020. Disponível em: <https://www.infectologia.org.br/admin/zcloud/125/2020/03/a592fb12637ba55814f12819914fe6ddbc27760f54c56e3c50f35c1507af5d6f.pdf>. Acesso em: 4 ago. 2020.

SOUZA, F. C. DE. A Comunicação Social como Ferramenta Estratégica. In: OLIVEIRA, R. T. Q. DE (Ed.). **Gestão Universitária**. Niterói: Editora da UFF, 2014. p. 203–230.

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

STALLIVIERI, L. **Internacionalização e intercâmbio: dimensões e perspectivas**. 1ª ed. Curitiba: Appris, 2017.

STALLIVIERI, L. Making the case for responsible internationalisation. **University World News**, 2019. Disponível em: <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20190829092237117>. Acesso em: 28 mai. 2020.

STALLIVIERI, L. International Virtual Education Needs Greater Support. **University World News**, 2020. Disponível em: <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20200518150642841>. Acesso em: 28 mai. 2020.

TREINTA, F. T. et al. Metodologia de pesquisa bibliográfica com a utilização de método multicritério de apoio à decisão. **Production**, v. 24, n. 3, p. 508–520, 2014.

UNICAMP. História. **Universidade Estadual de Campinas**. 2020. Disponível em: <https://www.unicamp.br/unicamp/historia>. Acesso em: 13 jul. 2020.

UNIFESP. Apresentação. **Universidade Federal de São Paulo**. 2020. Disponível em: <https://www.unifesp.br/institucional/institucionalsub/apresentacao>. Acesso em: 13 jul. 2020.

USP. A Universidade de São Paulo. **Universidade de São Paulo**. 2020. Disponível em: <https://www5.usp.br/institucional/a-usp>. Acesso em: 13 jul. 2020.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.