



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

Leandro Cunha Rocha

**Estratégias de Comunicação que potencializam a Internacionalização em universidades  
públicas de Santa Catarina**

Florianópolis

2022

Leandro Cunha Rocha

**Estratégias de Comunicação que potencializam a Internacionalização em universidades públicas de Santa Catarina**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestre em Administração Universitária.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Luciane Stallivieri., Dr.<sup>a</sup>

Florianópolis

2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Rocha, Leandro Cunha

Estratégias de comunicação que potencializam a internacionalização em universidades públicas de Santa Catarina / Leandro Cunha Rocha ; orientadora, Luciane Stallivieri, 2022.

148 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Internacionalização da educação superior. 3. Comunicação organizacional integrada. 4. Gestão universitária. I. Stallivieri, Luciane. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós Graduação em Administração Universitária. III. Título.

Leandro Cunha Rocha

**Estratégias de Comunicação que potencializam a Internacionalização em universidades públicas de Santa Catarina**

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof.<sup>a</sup> Marcia Regina Selpa Heinzle, Dr.<sup>a</sup>  
Universidade Regional de Blumenau

Prof. Áureo Mafra de Moraes, Me.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Júlio Eduardo Ornelas Silva, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestre em Administração Universitária.

---

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

---

Prof.<sup>a</sup> Luciane Stallivieri, Dr.<sup>a</sup>  
Orientadora

Florianópolis, 2022

Este trabalho é dedicado aos meus mestres, colegas de turma e colegas de trabalho que lutam diariamente por uma educação pública, gratuita e de qualidade.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar eu agradeço à minha família: aos meus pais, ao meu irmão e à minha cunhada pelo encorajamento em buscar aquilo em que acredito, por estarem sempre presentes e por me apoiarem em minhas decisões, além de dividirem seus lares de maneira solidária e altruísta durante essa minha jornada de formação. As viagens de deslocamento se tornaram menos cansativas por saber que teria esse alicerce.

Agradeço também à minha orientadora Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Luciane Stallivieri pela atenção, direção e ensinamentos que compartilhou comigo de forma didática, apaixonante e inspiradora. Suas atitudes e comportamentos me fizeram amadurecer como acadêmico e ser humano.

Agradeço igualmente ao Diretor do Campus Blumenau da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Prof. Dr. João Luiz Martins, por me incentivar e permitir abraçar a oportunidade de me dedicar aos estudos e expandir minha formação acadêmica. Da mesma forma, sou grato à Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Julia Dal Forno – que à época do início do meu mestrado, era a Vice-diretora do Campus Blumenau da UFSC – e que desempenhou importante papel na minha formação, mostrando-se disposta a avaliar minhas produções acadêmicas e em compartilhar os seus conselhos. Também agradeço ao atual Vice-diretor do Campus Blumenau da UFSC, Prof. Dr. Adriano Péres, por continuar esse legado de impulso e estímulo na formação dos servidores da universidade; e à Diretora Administrativa, Carolina Suelen da Silva, que além de uma amiga pessoal, igualmente sempre me incentivou, esteve disposta a discutir o percurso e me proporcionou confiança em percorrer os caminhos por mim escolhidos.

Sou grato também às minhas amigas e colegas de trabalho Camila W. Fischer, Mayra C. Bazzanella, Camila Collato, Catieli N. Figueredo Beléia, Giullia Pimentel e Ana Paula Nascimento (*in memoriam*) por frequentemente estarem abertas e presentes para diálogos, discussões ou simplesmente conversas despreziosas.

Agradeço de igual forma aos meus colegas de turma, de estudos, e de instituição Rafaela, Caroline, Bruno, Christiane, Raquel, Dijeanne, Jacqueline, Adriano, e a todos os membros do grupo de pesquisa em Gestão da Internacionalização das Instituições de Ensino Superior, ligado ao Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária (INPEAU) da UFSC, pelas parcerias em trabalhos acadêmicos, disponibilidade em debater

sobre meu tema de pesquisa, auxílios para contatos, bibliografia e na parte prática das muitas atividades de um estudante de pós-graduação.

Deixo também o meu muito obrigado ao Prof. Dr. Maurício Rissi, Secretário do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) da UFSC, pelo apoio administrativo prestado a todo momento e por ser um excelente guia nesse trajeto inquieto de formação superior. De igual maneira agradeço à Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, também parte do PPGAU/UFSC, pela colaboração na troca de informações e contatos.

Enfim, sem o suporte, cooperação e assistência de cada um de vocês esse trabalho não seria possível. Muito Obrigado!

“A minha liberdade acaba quando acaba a do outro.  
Se alguém não for livre, ninguém será livre.”  
(CORTELLA, 2015, p. 11)



## RESUMO

Este trabalho alinhou-se com a linha de pesquisa Análises, Modelos e Técnicas em Gestão Universitária do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Igualmente, engajou-se com as discussões do grupo de pesquisa Gestão da Internacionalização das Instituições de Ensino Superior (GIIES), vinculado ao Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária (INPEAU), também da UFSC. Desse modo, o estudo procurou apresentar as estratégias de comunicação que intensificam a internacionalização em universidades públicas, sobretudo no estado de Santa Catarina. Estabeleceu-se o objetivo geral de analisar as estratégias de comunicação que potencializam a internacionalização em universidades públicas de Santa Catarina. Para tanto, buscou-se identificar as ações de comunicação direcionadas à internacionalização em universidades públicas de Santa Catarina; caracterizar as lacunas de comunicação da internacionalização em universidades públicas de Santa Catarina; e por fim, propor um *framework* com estratégias de comunicação que aprimorem a internacionalização em universidades públicas de Santa Catarina. A fundamentação teórica deste estudo baseou-se em questões ligadas à internacionalização da educação superior, à comunicação organizacional e à gestão universitária. A pesquisa realizada se classifica pelo método dedutivo, com objetivo descritivo, por meio de um estudo de caso numa abordagem qualitativa. Foi utilizada a análise interpretativa de documentos e entrevistas realizadas durante o período de novembro de 2021 a março de 2022. Os resultados atingidos evidenciaram que a comunicação da internacionalização das universidades estudadas acontece de forma conjunta entre o escritório internacional e o setor de comunicação das instituições. Contudo ela ainda carece de um maior comprometimento dos demais setores das universidades, bem como dos demais envolvidos: estudantes, professores, funcionários e gestores. Com base nessa constatação, e orientando-se pela perspectiva da comunicação organizacional integrada, elaboram-se quatro propostas de estratégias de comunicação. Por fim, salienta-se a necessidade de testar essas estratégias em uma situação concreta contrapondo-se com outras realidades universitárias.

**Palavras-chave:** Internacionalização da Educação Superior. Comunicação Organizacional Integrada. Gestão Universitária.

## ABSTRACT

This work was lined up with the research line Analysis, Models, and Techniques in University Management of the Graduate Program in University Administration (PPGAU) of the Federal University of Santa Catarina (UFSC). Likewise, it engaged in the discussions of the research group Management of the Internationalization of Higher Education Institutions (GIIES), linked to the Institute of Research and Studies in University Administration (INPEAU), also from UFSC. Thereby, the study presented the communication strategies that intensify internationalization in public universities, especially in the state of Santa Catarina, Brazil. The general objective was to analyze the communication strategies that enhance internationalization in public universities in Santa Catarina. Therefore, it pursued to identify communication actions aimed at internationalization in public universities in Santa Catarina; to characterize the communication gaps of internationalization in public universities in Santa Catarina; and propose a framework with communication strategies that improve internationalization in public universities in Santa Catarina. The theoretical foundation of this study related to the internationalization of higher education, organizational communication and university management. The research is classified by the deductive method, with a descriptive objective, through a case study in a qualitative approach. The interpretative analysis of documents and interviews carried out from November 2021 to March 2022. The results showed that the internationalization communication of the studied universities occur jointly between the international office and the communication sector of the institutions. However, it still lacks commitment from other universities sectors, as well as from students, professors, employees, and managers. Based on this outcome, and guided by the perspective of integrated organizational communication, the study elaborated four proposals for communication strategies. Finally, the need to test these strategies in a concrete situation is highlighted, in contrast to other university realities.

**Keywords:** Internationalization of Higher Education. Integrated Organizational Communication. University Management.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Eixos das palavras-chave utilizadas na primeira pesquisa exploratória.....	23
Figura 2 – Ligação de palavras da segunda pesquisa exploratória.....	27
Figura 3 – Pilares da fundamentação teórica.....	29
Figura 4 – Quatro dimensões da internacionalização.....	35
Figura 5 – Ciclo de internacionalização.....	36
Figura 6 – Modelo ACE de internacionalização abrangente.....	38
Figura 7 – Guia para internacionalização integral.....	43
Figura 8 – Modelos de comunicação nos órgãos públicos.....	59
Figura 9 – Funções e atividades da gestão da comunicação interna.....	60
Figura 10 – Modelo 3D de gestão da comunicação na sociedade digital.....	71
Figura 11 – <i>World-Class University</i> (WCU) → Universidade de Classe Mundial.....	80
Figura 12 – Delineamento da pesquisa.....	83
Figura 13 – <i>Framework</i> ‘modelo-mãe’.....	124
Figura 14 – <i>Framework</i> para a Comunicação Institucional.....	126
Figura 15 – <i>Framework</i> para a Comunicação Mercadológica/Pública.....	128
Figura 16 – <i>Framework</i> para a Comunicação Interna.....	130
Figura 17 – <i>Framework</i> para a Comunicação Administrativa.....	132

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fases da primeira pesquisa exploratória.....	23
Quadro 2 – Critérios de refinamento da segunda pesquisa exploratória.....	25
Quadro 3 – O que deve ser considerado para uma internacionalização abrangente.....	44
Quadro 4 – Indicadores de Comunicação e Visibilidade para a Internacionalização da Educação Superior.....	82
Quadro 5 – Constructos da Pesquisa.....	93
Quadro 6 – Características observadas nas dimensões de comunicação para a construção do <i>framework</i> segundo Kunsch.....	94
Quadro 7 – Atributos considerados dentro dos fatores destacados para elaboração do <i>framework</i> segundo Salmi.....	95

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACE	<i>American Council on Education</i>
ARWU	<i>Academic Ranking of World Universities</i>
BRIC	Brasil, Rússia, Índia e China
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CPC	Conceito Preliminar de Curso
CPF	Cadastro de Pessoa Física
EAIE	European Association for International Education
Faubai	Associação Brasileira de Educação Internacional
GE	Ranking Guia do Estudante
GT	Grupo de Trabalho
IES	Instituição de Educação Superior
IGC	Índice Geral de Cursos
MEC	Ministério da Educação
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDR	Potencialização, direcionamento e reestruturação
QS	<i>QS World University Rankings</i>
Reuni	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RUF	Ranking Universitário Folha
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
THE	<i>Times Higher Education World University Rankings</i>
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UAB	Universidade Aberta do Brasil
Udesc	Universidade do Estado de Santa Catarina
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
Unesco	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
WCU	<i>World-Class University</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1	OBJETIVOS.....	20
1.2	JUSTIFICATIVA.....	20
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>29</b>
2.1	A INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR.....	29
<b>2.1.1</b>	<b>Definições de Internacionalização e Globalização para a Educação Superior...30</b>	
<b>2.1.2</b>	<b>Manifestações da Internacionalização na Educação Superior.....34</b>	
2.2	A COMUNICAÇÃO E OS SEUS MEIOS.....	45
<b>2.2.1</b>	<b>Definições e Conceitos de Comunicação.....46</b>	
<b>2.2.2</b>	<b>Filosofia da Comunicação.....50</b>	
<b>2.2.3</b>	<b>A Comunicação Pública..... 55</b>	
<b>2.2.4</b>	<b>A Comunicação Organizacional.....62</b>	
2.3	A GESTÃO NAS UNIVERSIDADES.....	73
<b>2.3.1</b>	<b>Instituição Social ou Organização Social..... 73</b>	
<b>2.3.2</b>	<b>O que é uma Universidade de Classe Mundial..... 78</b>	
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>83</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	83
3.2	UNIVERSOS E SUJEITOS DE PESQUISA.....	87
<b>3.2.1</b>	<b>Universos de Pesquisa..... 88</b>	
<b>3.2.2</b>	<b>Sujeitos de Pesquisa..... 88</b>	
3.3	TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	88
<b>3.3.1</b>	<b>A Coleta de Dados..... 89</b>	
<b>3.3.2</b>	<b>A Análise dos Dados..... 91</b>	
3.4	SOBRE O <i>FRAMEWORK</i> .....	94
3.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	96
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>98</b>
4.1	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.....	98
4.2	UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA.....	100
4.3	AÇÕES DE COMUNICAÇÃO DIRECIONADAS À INTERNACIONALIZAÇÃO EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE SANTA CATARINA.....	101

<b>4.3.1</b>	<b>Ações de comunicação da internacionalização identificadas.....</b>	<b>102</b>
4.3.1.1	<i>Meios de divulgação da internacionalização.....</i>	<i>107</i>
4.3.1.2	<i>Dinâmicas que cooperam para a comunicação da internacionalização.....</i>	<i>110</i>
<b>4.3.2</b>	<b>Lacunas de comunicação da internacionalização.....</b>	<b>117</b>
<b>5</b>	<b>PROPOSTA DE <i>FRAMEWORK</i>.....</b>	<b>123</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>134</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>138</b>
	<b>APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista.....</b>	<b>148</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A prática da internacionalização dentro da educação superior se faz presente desde a antiguidade, com os conhecimentos de Aristóteles (e Platão), e da Biblioteca de Alexandria no século III A.C. passados de geração a geração; percorre o século V, da nossa era, na Índia com a Escola de Nalanda; o século IX no Marrocos com as *madrasah* islâmicas (herança da origem da Universidade al-Qarawiyyin, em Fez); e chega aos séculos XI, XII e XIII com as primeiras universidades europeias (SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2012). 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) e Santos e Almeida Filho (2012) esclarecem, 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), estrutura curricular originária da Academia de Platão. Vê-se com isso que, já desde aquela época, uma língua e um currículo comuns são facilitadores para que a internacionalização na educação superior possa existir de uma maneira mais integrada. Uma comunicação padronizada favorece ações que desenvolvem o potencial internacional das instituições.

Com a evolução histórica dos países e da humanidade, essa ideia comum passa a ficar menos evidente. Pensamentos nacionalistas vão surgindo e, principalmente, a mobilidade entre países acaba decrescendo. Porém, no final dos anos 80, esse movimento de cooperação internacional ressurgiu quando reitores de universidades europeias assinam a *Magna Charta Universitatum*, em 18 de setembro de 1988. Depois, nos anos 90, há a publicação da *Declaração Mundial sobre Educação Superior no Século XXI: Visão e Ação*, em 1998, pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco). Também em 1998, quatro ministros responsáveis pela educação superior na Alemanha, França, Itália e Reino Unido assinam a *Declaração de Sorbonne*. E em 1999, os Ministros da Educação europeus assinam a *Declaração de Bolonha*. Esses documentos trazem novamente o desenvolvimento estratégico e a globalização da educação superior para a discussão e tratam o intercâmbio de conhecimentos entre as nações e a difusão desses conhecimentos como premissas para uma gestão mais eficaz da educação superior; além de também funcionarem como instrumentos de revitalização do prestígio das universidades europeias, que começam a



concorrer, principalmente, com as universidades asiáticas e norte-americanas (BIANCHETTI; MAGALHÃES, 2015; DE WIT, 2009; DECLARAÇÃO DE BOLONHA, 1999; DECLARAÇÃO DE SORBONNE, 1998; DECLARACIÓN MUNDIAL..., 1998; MAGNA CHARTA UNIVERSITATUM, 1988).

Nesse sentido, é importante ressaltar que a globalização da educação superior difere da internacionalização da educação superior. A primeira é mais relacionada com as influências econômicas, políticas e sociais que induzem de forma mais homogênea para um envolvimento internacional entre os países, muitas vezes não considerando as suas diferenças e fronteiras. Já a segunda atende as necessidades do mundo em desenvolvimento por meio da integração entre as culturas das nações, favorecendo o respeito às suas diferenças e promovendo uma maior diversidade (ALTBACH; KNIGHT, 2007; GACEL-ÁVILA, 2005). Ianni (2001, p. 112) refere-se à globalização como a “pluralização dos mundos”, fenômeno que acelera e generaliza relações. Em contrapartida, Knight (2004) vê a internacionalização com um significado mais inclusivo, de integração desses mundos.

Isso posto, é a partir do final do século XX, portanto, que 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). Ela se estabelece como um “processo intencional de integração das dimensões internacional, intercultural ou global” e tem 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, tradução nossa). Logo, a internacionalização ‘na’ e ‘da’ educação superior acontece desde o início das universidades e é um tema complexo e multidimensional, sendo compreendida como a formação de relações apoiadas em conhecimentos recíprocos de contextos sociais, educacionais, culturais, políticos, geográficos, econômicos e linguísticos, integrando-se interculturalmente no ensino, na pesquisa e em serviços (PEREIRA; HEINZLE, 2015).

Essa compreensão leva em conta a ideia de uma internacionalização mais abrangente da educação superior, defendida por Hudzik (2011). Para o autor, é importante ter um comprometimento de perspectivas internacionais voltado para ações, de modo que os valores e a missão, assim como toda a Instituição de Educação Superior (IES) seja influenciada pela internacionalização preferentemente integrada (HUDZIK, 2011, 2015). Esse conceito gera

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. Dessa forma, esse modelo agrega desde o estudante universitário e os professores pesquisadores, até os trabalhadores e dirigentes das instituições (ACE, 2020).

Contudo, Nez (2019) aponta que muitas IES não têm a internacionalização bem desenvolvida ou uma política institucional voltada para ela, e portanto, acabam por focar suas ações internacionais apenas na mobilidade acadêmica. Definida como “deslocamentos [que] passam a contemplar tanto estadas nos países de destino relativamente curtas, para visitas acadêmicas, participação em eventos científicos, etc. como estadas de longo termo, relacionadas aos estudos superiores e ao treinamento em pesquisa”; a mobilidade acadêmica é muitas vezes vista como a face da internacionalização e comumente usada como sinônimo dela, sendo bastante presente dentro das IES e fortemente ligada aos estudantes, que são a sua finalidade principal (LOMBAS, 2017, p. 310; MAILLARD, 2019). Tão forte é essa ligação que 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).

Entretanto, como pontua Knight (2012), 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 (*education hubs*), ou seja, ela é “um meio e não um fim para a internacionalização” (MAILLARD, 2019, p. 48). A mobilidade acadêmica, portanto, é tão somente uma parte dos aspectos de internacionalização de uma IES, ainda que seja a mais proeminente. Desse modo, para que as IES possam ter ações de internacionalização que visem abranger todas as dimensões abordadas por Hudzik (2011) é preciso, antes de tudo, seguir o que as declarações dos anos 90 apontam, especialmente a *Declaração de Bolonha* e a *Declaração Mundial* da Unesco: difundir todo e qualquer intercâmbio de ideias e ações de internacionalização para as comunidades interna e externa das IES, considerando esses aspectos como estratégicos no mundo globalizado em que vivemos.

Contudo, é importante atentar-se para que essas estratégias não acabem levando a interpretações direcionadas unicamente à mercantilização da temática da internacionalização. Azevedo (2015) sinaliza esse cuidado ao relacionar uma perspectiva de ‘união’, que diz

respeito a uma internacionalização mais solidária e de integração; *versus* uma conduta de ‘interseção’, ou seja, uma preocupação excessiva com as pressões de performance, levando a políticas de transnacionalização da internacionalização que miram exclusivamente as posições em *rankings* e indicadores, sem a preocupação com a efetiva troca de experiências e de conhecimentos.

Por esse motivo, este estudo parte do pressuposto que uma comunicação assertivamente estratégica pode apoiar a gestão da internacionalização nas IES. A comunicação pode ter o potencial de promover um maior envolvimento internacional e, por consequência, uma melhor visibilidade das instituições que a aplicam de forma inteligente. Nesse sentido, Kunsch (2016a) aposta na comunicação trabalhada igualmente de forma integrada – denominada, pela autora, de comunicação organizacional integrada –, a qual aborda a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa. A autora ainda defende que a comunicação organizacional “no sentido corporativo e governamental, começou a ser encarada como algo fundamental e, em muitas realidades institucionais, como uma área estratégica na contemporaneidade” (KUNSCH, 2014, p. 41). Portanto, a comunicação organizacional é um grande guarda-chuva que abrange vários tipos de comunicação e direciona seus esforços para ações comunicativas em áreas específicas, de acordo com seus objetivos (KUNSCH, 2016a), seja no âmbito privado ou público.

Em oposição a essa ideia, um estudo de Rocha e Stallivieri (2021) constatou que a comunicação de cunho internacional das IES é, ainda, mais voltada para a atração de estudantes internacionais, comprovando que somente a mobilidade acadêmica, em especial a de estudantes não nativos, é mais explorada nessas instituições. Essa ênfase é criticada por Lewin-Jones (2019), pois, para essa pesquisadora, estudantes nacionais também deveriam receber igual atenção na divulgação da internacionalização em suas instituições, uma vez que também são da mesma forma beneficiados por ela. Além disso, a comunicação institucional internacional das IES não considera outros sujeitos do processo de internacionalização, como docentes, pesquisadores e gestores educacionais; e ainda, os resultados de pesquisas e projetos de extensão universitária acabam por não serem evidenciados nessa comunicação internacional, deixando de dar visibilidade para importantes contributos para a internacionalização da educação superior (ROCHA; STALLIVIERI, 2021).

Nesse sentido, Pluta-Olearnik (2015) defende que a comunicação das IES, em um ambiente internacional, deve ser coerente e transparente – em particular nas universidades e institutos de pesquisa, onde as atividades de extensão e pesquisa são mais percebidas. Desse modo, é possível explorar as sinergias dos vários interessados na internacionalização dessas instituições, auxiliando na criação de relações benéficas de curta, média e longa duração; o que permite a construção de uma imagem internacional mais forte (PLUTA-OLEARNIK, 2015). Rosyidah, Matin e Rosyidi (2020) apoiam esse entendimento ao enfatizarem, por exemplo, a relevância da comunicação interpessoal realizada antes de acordos com potenciais instituições parceiras. Esses autores sustentam que é muito importante para a internacionalização das IES a constituição de uma confiança internacional entre as instituições de origem e estrangeira, de forma que o vínculo de cooperação se consolide de maneira mais satisfatória. Isso é particularmente verdade quando Gottlieb e Beatson (2018) afirmam que a confiança em uma instituição está baseada na confiança de quem passa a informação, por isso é essencial que todos os envolvidos no processo de internacionalização estejam em perfeita sincronia com os objetivos da sua instituição.

Percebe-se, portanto, que a ciência ainda não conseguiu preencher a lacuna para uma comunicação internacional das IES satisfatória, visto que nem todas as possibilidades da internacionalização na educação superior são oportunamente propagadas. Infere-se, então, que uma comunicação bem direcionada para uma internacionalização mais integralizada precisa ser melhor explorada. Com essa perspectiva em mente, elabora-se a seguinte pergunta de pesquisa para investigar a comunicação no contexto da internacionalização da educação superior: **Quais estratégias de comunicação potencializam a internacionalização em universidades públicas de Santa Catarina?**

Para responder a essa pergunta foi realizada uma pesquisa qualitativa, por meio de estudo de caso, onde foram investigadas duas universidades que possuem o ensino, a pesquisa e a extensão totalmente públicos e gratuitos no estado de Santa Catarina: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc). Inicialmente havia a intenção de acrescentar uma terceira instituição neste estudo, mas no decorrer da coleta de dados optou-se por excluí-la da análise; e os motivos dessa decisão estão melhor explicitados na seção 3.

Além disso, para enriquecer o estudo e coletar o maior número de evidências, foram também entrevistados os Gestores de Comunicação e de Internacionalização de cada uma das

duas universidades investigadas. Os resultados foram analisados através da análise interpretativa e mais detalhes acerca da metodologia podem ser acessados também na seção 3 deste trabalho.

Ainda, convém informar que este estudo é dividido em 6 seções, a saber: 1. Introdução; 2. Fundamentação Teórica; 3. Procedimentos Metodológicos; 4. Análise e Discussão dos Resultados; 5. Proposta de *Framework*; 6. Conclusão.

Por fim, este estudo tem a intenção de contribuir para um aprimoramento na comunicação da internacionalização em universidades públicas de Santa Catarina, mas que pode ser adaptado para outras regiões do país ou mesmo para outros tipos de instituições de educação superior. Feitos esses esclarecimentos iniciais, distinguem-se a seguir os objetivos e as justificativas que respaldam este estudo.

## 1.1 OBJETIVOS

Apresentada a situação-problema, e com o intuito de desenvolver este estudo, estipulam-se então o objetivo geral e os objetivos específicos.

O objetivo geral tem a finalidade de **analisar as estratégias de comunicação que potencializam a internacionalização em universidades públicas de Santa Catarina.**

Para alcançar este objetivo geral, foram elaborados três objetivos específicos, que buscam particularmente: **a)** identificar as ações de comunicação direcionadas à internacionalização em universidades públicas de Santa Catarina; **b)** caracterizar as lacunas de comunicação da internacionalização em universidades públicas de Santa Catarina; **c)** propor um *framework* com estratégias de comunicação que aprimorem a internacionalização em universidades públicas de Santa Catarina.

Definidos os objetivos orientadores desta pesquisa, a próxima subseção justifica meticulosamente as razões da gênese desta investigação.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Com o intuito de justificar este trabalho, utilizou-se como base o preconizado por Marconi e Lakatos (2017) que consideram o estudo apropriado quando os critérios de viabilidade, relevância, novidade, exequibilidade e oportunidade são preenchidos.

Quanto à **viabilidade**, este estudo se torna possível porque as informações necessárias para a pesquisa são públicas e de fácil acesso nos *sites* e/ou portais institucionais das IES estudadas, visto que são disponibilizadas por força de legislações. Além disso, os sujeitos de pesquisa escolhidos são em menor número, o que proporciona um contato mais direto, direcionado e profundo acerca da problemática levantada.

Quanto à **relevância**, pode-se dizer que no mundo atual, a globalização tornou-se quase que uma determinação mundial dentro de todas as instituições. E junto com ela está a internacionalização dessas instituições, sejam elas privadas ou públicas. Na educação superior, com o desenvolvimento do conceito de Ciclo de Internacionalização proposto por Knight e De Wit (1995) há 25 anos – onde se trabalha a consciência, o comprometimento, o planejamento, a operacionalização, a revisão e o reforço dessa característica –, a internacionalização saiu de um olhar periférico e secundário para um viés mais estratégico e global, ocupando um importante lugar dentro da constituição das Instituições de Educação Superior (DE WIT et al., 2019; HUDZIK, 2011, 2015; KNIGHT; DE WIT, 2018; STALLIVIERI, 2017).

Ademais, Hudzik (2015) ratifica que é impossível atingir uma internacionalização que abranja toda a IES sem uma ação comprometida e direcionada, de toda a instituição, para esse objetivo. E nesse processo, a comunicação é uma importante ferramenta. É fundamental identificar os fatores internos e externos, relativos à comunidade acadêmica, para uma conscientização da internacionalização dentro das IES, a fim de divulgar essas atividades e captar novas parcerias (DIAS, 2019).

Cabe também destacar aqui, uma pesquisa da Associação Brasileira de Educação Internacional (Faubai). Segundo Leal (2020, p. 36), a Faubai “tem sido reconhecida (e auto-reconhecida) como a organização brasileira que mais advoga pela ‘internacionalização da educação superior’” no Brasil. A pesquisa da Faubai realça que, apesar de quase 90% das IES brasileiras adotarem o trabalho remoto no ano de 2020 devido à pandemia do coronavírus, mais de 50% dos cursos oferecidos nas IES, tanto em graduação quanto em pós-graduação, ainda continuaram a ser ministrados, mesmo que de modo on-line. Além disso, cerca de 70% dos laboratórios de pesquisa também continuaram em funcionamento parcial ou total (FAUBAI, 2020). Isso demonstra que as IES brasileiras continuaram ativas, possibilitando a troca de informações e conhecimentos em nível nacional e internacional, mesmo em um momento tão crítico para o cenário global. Esses dados reforçam que há a necessidade de

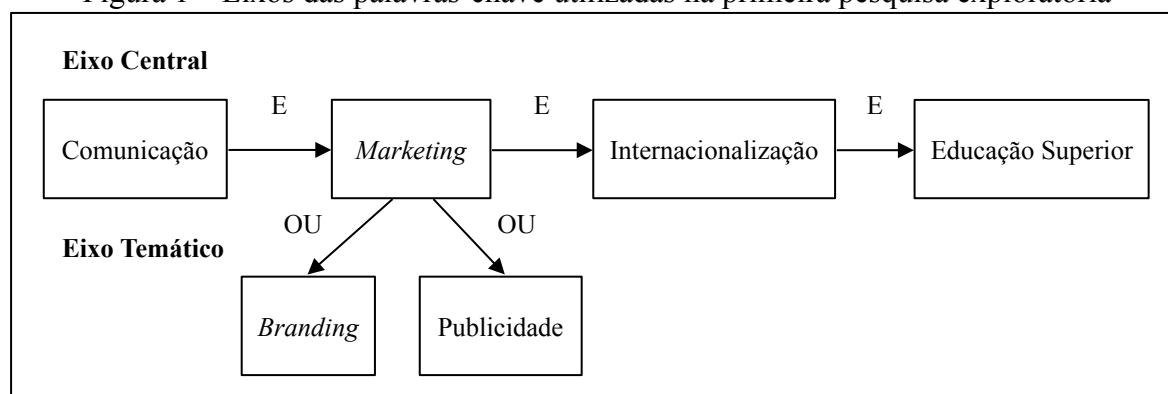
haver uma sincronia entre a comunicação e a internacionalização no ambiente da educação superior.

Como colocado por Kunsch (2014, 2016a) a comunicação não é somente a mera transmissão de informações, caracterizada por ela como dimensão instrumental. A comunicação é, principalmente, um processo social presente em toda a sociedade; é um poder transversal que atinge o sistema social global por inteiro (KUNSCH, 2014, 2016a). Além disso, a comunicação deve se preocupar também com o que a autora chama de dimensão humana, ou seja, os próprios indivíduos envolvidos no processo de comunicação. Em outras palavras, 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, p. 46).

Portanto, os objetivos da comunicação e da internacionalização, dentro do contexto das Instituições de Educação Superior, estão intimamente ligados. Ambas pretendem trazer vantagens práticas, mas também humanas e sociais para o desenvolvimento da educação superior. Conseqüentemente, estudar como se desenvolvem as estratégias da comunicação para uma melhor gestão da internacionalização nas IES contribui tanto para as instituições, quanto para a sociedade.

Com isso em mente, e para satisfazer o critério de **novidade**, duas pesquisas exploratórias foram realizadas em bases de dados, buscando estabelecer, também, uma melhor direção para o estudo em questão. Essas pesquisas observaram que a comunicação aliada à gestão da internacionalização ainda é pouco explorada de forma integral. Muitas vezes esse quesito é abordado em ações pontuais, como a atração de estudantes internacionais; ou de forma muito superficial, sem o aprofundamento de todos os aspectos que envolvem a internacionalização na educação superior. Os próximos parágrafos trazem essas pesquisas mais detalhadamente.

Figura 1 – Eixos das palavras-chave utilizadas na primeira pesquisa exploratória



Fonte: Retirado de Rocha e Stallivieri (2021).

A primeira pesquisa exploratória utilizou as bases de dados EBSCOhost, *Web of Science*, *Google Scholar* e o Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). Essa pesquisa se limitou a recolher trabalhos do período entre 2015 e 2020. As palavras-chave aplicadas tiveram um eixo central constituído por: comunicação, *marketing*, internacionalização e educação superior; e um eixo temático formado por: *branding* e publicidade, conforme figura 1 (ROCHA; STALLIVIERI, 2021).

As versões em português e em inglês das palavras-chave foram empregadas, tendo a pesquisa uma primeira fase conduzida nas bases de dados EBSCOhost e *Web of Science*, e uma segunda fase acompanhada nas bases de dados *Google Scholar* e Catálogo de Teses e Dissertações da Capes. O quadro 1 explica melhor essa divisão. Ao final dessa primeira pesquisa exploratória obteve-se o resultado de 32 trabalhos compreendendo artigos de periódicos, artigos de congressos, teses e dissertações (ROCHA; STALLIVIERI, 2021).

Quadro 1 – Fases da primeira pesquisa exploratória

Bases de dados	Operadores Booleanos Portugêses	Operadores Booleanos Inglêss
<b>Fase 1</b>		
EBSCOhost	-- -- -- --	communication AND (marketing OR branding OR advertsing) AND international* AND "higher education"
Web of Science	-- -- -- --	(communication) AND (marketing OR branding OR advertising) AND (international*) AND ("higher education")
<b>Fase 2</b>		
Google Scholar	comunicação E marketing OU branding OU publicidade na internacionalização da "educação superior"	communication AND marketing OR branding OR advertising in internationalization OR internationalisation of "higher education"



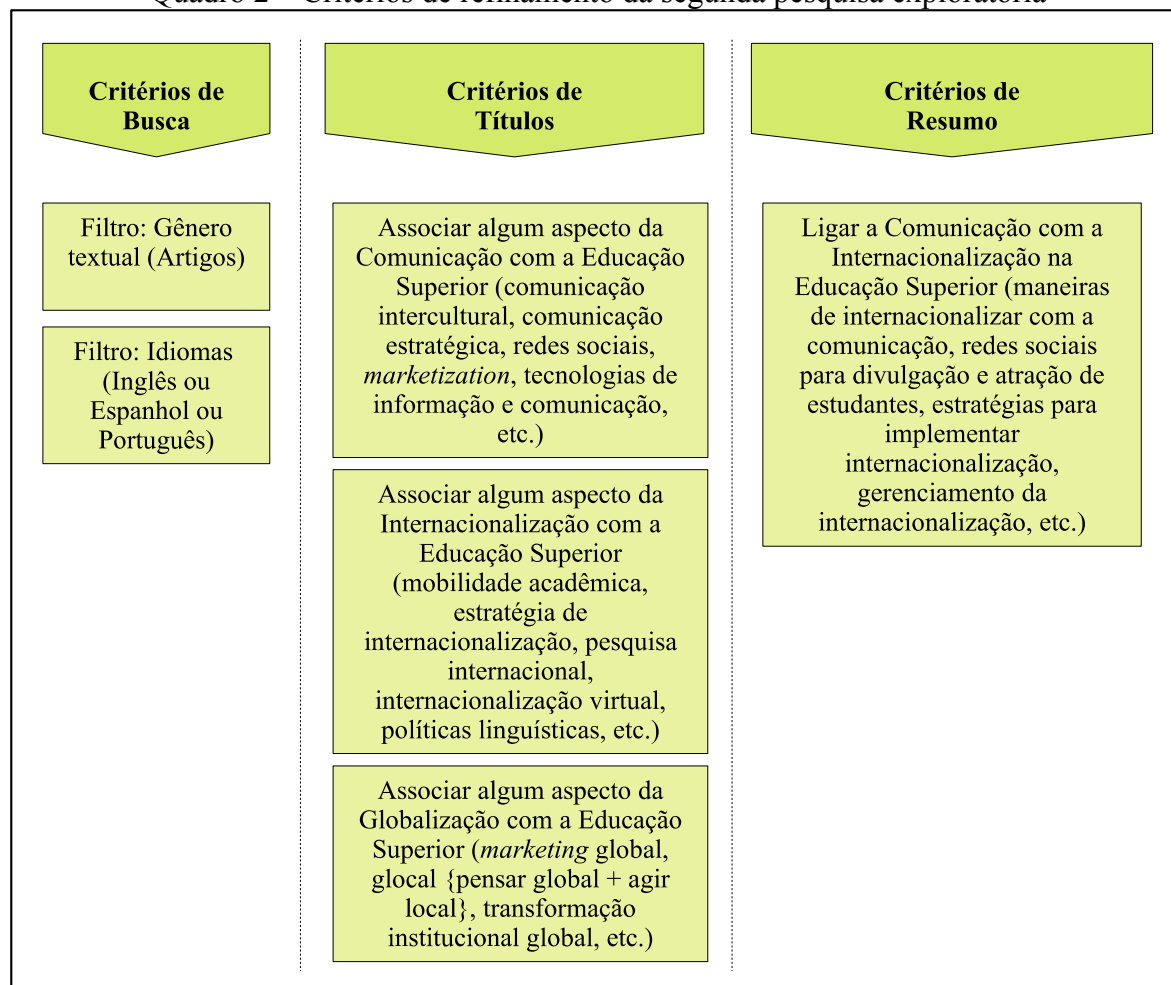
Bases de dados	Operadores Booleanos Português	Operadores Booleanos Inglês
<b>Fase 2</b>		
Catálogo CAPES	comunicação E marketing OU branding OU publicidade na internacionalização da “educação superior”	-- -- -- --

Fonte: Adaptado de Rocha e Stallivieri (2021)

Essa primeira pesquisa exploratória teve o objetivo de verificar como a comunicação institucional, voltada para a internacionalização, atua nas IES. Constatou-se que os trabalhos analisados direcionam a comunicação do ponto de vista internacional, prioritariamente, para a atração de estudantes internacionais e que ela ocorre especialmente em mídias sociais e páginas eletrônicas. Ainda, o estudo mostrou que resultados de pesquisas e projetos de extensão universitária, por exemplo, não fazem parte dessa comunicação, evidenciando que a visibilidade da internacionalização nas IES é pouco trabalhada de forma integrada (ROCHA; STALLIVIERI, 2021). Ou seja, essa pesquisa comprovou que a forma como Hudzik (2011) e Kunsch (2016a) prescrevem sobre como tratar, respectivamente, a internacionalização e a comunicação nas IES ainda é insipiente.

Após essa primeira investigação, partiu-se para uma segunda pesquisa exploratória onde se utilizou três bases de dados: novamente EBSCOhost e *Web of Science*, acrescida da base Scopus. De forma a identificar resultados que tratassem da comunicação como um todo, optou-se por utilizar apenas as palavras-chave *communication*, *internationalization* e *higher education* ligadas pelo operador *AND*. A segunda palavra-chave foi grafada nas bases da seguinte forma: ‘*internationali?ation*’, com o intuito de captar as duas grafias em inglês com ‘s’ e com ‘z’. Escolheu-se empregar os termos somente em inglês, baseando-se no trabalho de Rocha e Stallivieri (2021), o qual aponta que as produções científicas na área de internacionalização da educação superior são preferencialmente escritas no idioma universal inglês. Todavia, conforme apresentado mais adiante, produções originalmente escritas em português e espanhol também fizeram parte da pesquisa exploratória.

Quadro 2 – Critérios de refinamento da segunda pesquisa exploratória



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A princípio, 531 resultados foram encontrados, e ao final do processo de refinamento, restaram 28 trabalhos que condiziam com o tema em questão. Para se chegar nesse resultado se empregou os critérios discriminados no quadro 2.

Uma vez analisados os 28 trabalhos resultantes da pesquisa, identificaram-se apenas dois autores que mais se destacaram: José Luis Meza Orellana (2015a, 2015b) e Yukako Yonezawa (2017, 2018). O primeiro tem estudos acerca do uso da rede social Facebook e de sítios eletrônicos para a atração de estudantes internacionais; e o segundo investiga sobre a gestão universitária da internacionalização no contexto das universidades do Japão. Evidencia-se aqui que esses trabalhos abordam as questões que se pretendem investigar nesta pesquisa, porém, de forma separada e sem interligar os temas.

Ademais, ao analisar os artigos com maior citação dentre os pesquisados, novamente dois deles mais se destacam: um artigo de Nan Jiang e Victoria Carpenter (2013) que aborda

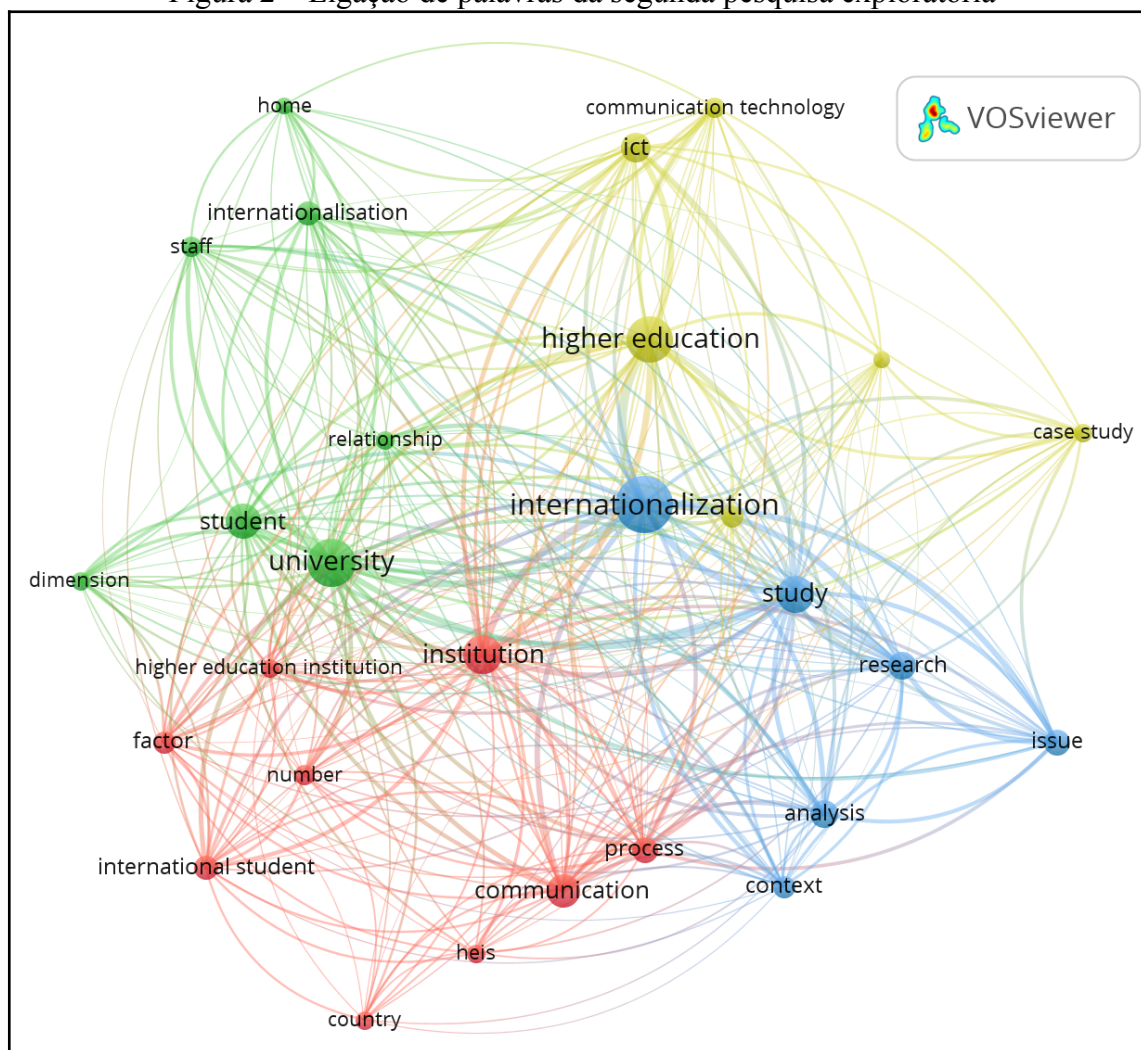
estratégias de implementação da internacionalização da educação superior; e o artigo de Fay Patel (2017) que advoga acerca de uma alternativa para a internacionalização da educação superior, chamada de glocalização pelo autor. Esse termo tem a ver com a valorização do local e do global (glocal), situando a aprendizagem e o ensino em um espaço equitativo, de respeito e inclusivo (PATEL, 2017). Mais uma vez, percebe-se que esses trabalhos, ainda que estejam dentro de assuntos do tema aqui proposto, não o direcionam especificamente para a correlação da comunicação dentro do contexto da internacionalização da educação superior, ou, se a relacionam, a tratam de forma muito superficial. Por exemplo, o estudo de Jiang e Carpenter (2013) aborda a comunicação para a estratégia da internacionalização na educação superior, porém, limita-se a discorrer que uma comunicação ineficiente prejudica a visibilidade de programas internacionais das IES. Essa evidência é um forte indício de que uma comunicação assertiva voltada para a internacionalização precisa ser trabalhada nas IES.

Ainda na análise desses 28 trabalhos, colheram-se os autores mais citados nas referências (com mais de cinco citações), e Jane Knight e Hans De Wit foram os que tiveram maior incidência. Esses autores são grandes estudiosos da internacionalização da educação superior e possuem mais de 30 anos de estudos na área. Contudo, ao destrinçar os artigos desses autores que foram citados, nenhum deles abrange estratégias de comunicação da internacionalização da educação superior, apesar de ter sido recolhida uma vasta bibliografia de definições, motivos e realidades da internacionalização nas IES.

Com base nesses dados, pode-se identificar uma carência de resposta em investigações científicas que trabalhem conjuntamente, de forma integral, estratégias de comunicação para a gestão da internacionalização da educação superior, constituindo o presente estudo algo novo na literatura acadêmica brasileira e internacional.

Por fim, os critérios de **exequibilidade** e **oportunidade** podem ser satisfeitos ao elaborar uma ligação das palavras mais mencionadas nos 28 trabalhos da segunda pesquisa exploratória. Essa ligação teve o auxílio do software *VOSviewer*, conforme figura 2, onde a contagem total foi empregada; o que significa que todas as ocorrências dos termos foram contabilizadas com o número mínimo de cinco menções no decorrer do texto. Nessa figura, quanto mais espessa é a linha que liga os termos, maior a conexão entre eles; e quanto maior o círculo do termo, mais ele aparece nos trabalhos investigados.

Figura 2 – Ligação de palavras da segunda pesquisa exploratória



Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do software *VOSviewer* (2021)

Percebe-se a identificação de quatro grupos (*clusters*) distintos: um primeiro grupo em vermelho associado à palavra ‘instituição’; um segundo grupo em verde associado à palavra ‘universidade’; um terceiro grupo em amarelo associado à palavra ‘educação superior’; e um último grupo em azul associado a palavra ‘internacionalização’. Nota-se que os trabalhos estão diretamente ligados à área de educação superior por essas associações, e fortemente conectadas com a internacionalização. Entretanto, a comunicação (vermelho) e a internacionalização (azul) estão em grupos separados, o que pode sugerir que a sua correlação ainda é pouco explorada. Todavia, a conexão desses termos é mais espessa, inferindo-se que é possível obter uma conclusão exequível para o estudo.

Ainda a respeito dessa ligação da comunicação e da internacionalização, a figura revela que a comunicação tem pouco destaque – ao vislumbrar a dimensão do círculo do

termo – em relação à internacionalização. Reforça-se, com isso, a sua pouca evidência quando conectada à internacionalização na educação superior. Além disso, a sua conexão e proximidade com o termo ‘processo’ indica que a comunicação pode ser uma importante ferramenta para atingir a internacionalização nas IES. Ademais a palavra ‘internacionalização’ aparece também no grupo verde da ‘universidade’, onde tem ligação com ‘estudante’, ‘relação’ e ‘*staff*’, mas fica na direção oposta da ‘comunicação’.

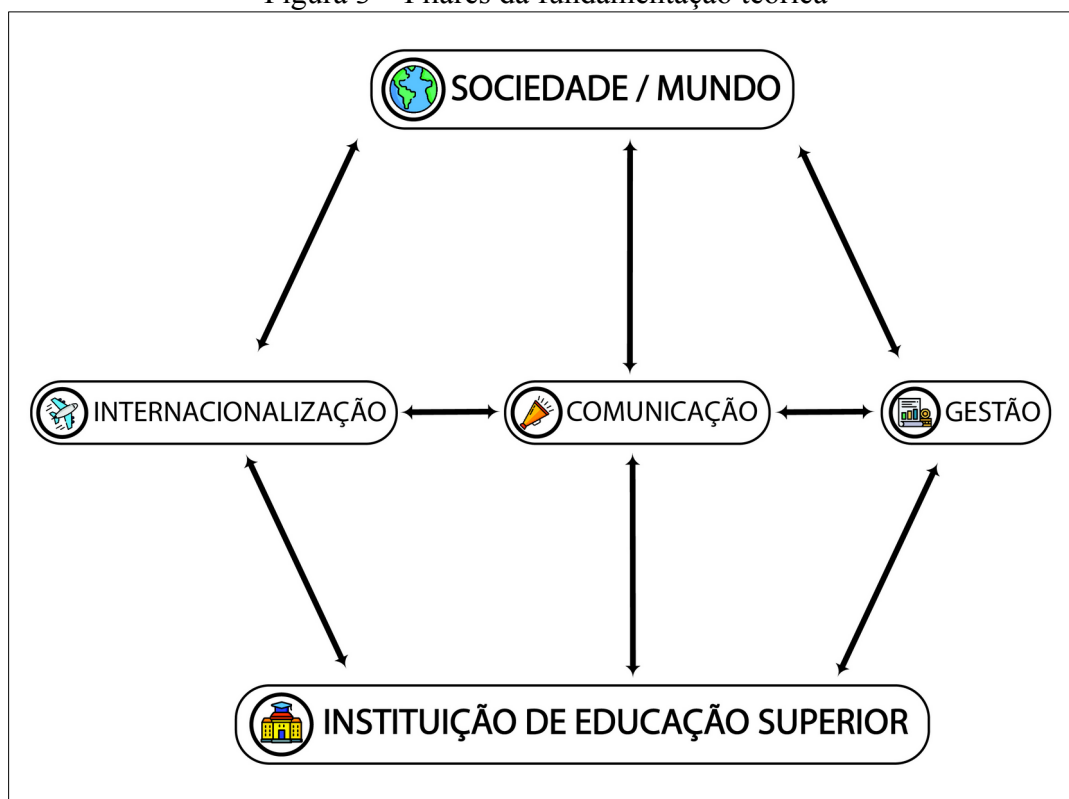
Em resumo, tratar a comunicação e a internacionalização da educação superior de maneira mais integrada, sistêmica e estratégica é oportuno para o desenvolvimento dessa área nas IES, além de colaborar com uma formação acadêmica mais coerente com o mundo atual. Ainda, Stallivieri (2017, p. 71) complementa que “preparar adequadamente [a] comunidade, especialmente com as ferramentas de comunicação, é fundamental para o avanço e para a eficácia dos processos de internacionalização institucional”.

Uma vez definidos o tema, o problema, os objetivos e a justificativa, passa-se então para os alicerces teóricos que sustentarão esta pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para fundamentar esta pesquisa utilizar-se-ão três pilares teóricos: internacionalização, comunicação e gestão, voltados para a educação superior, conforme exemplificado na figura 3:

Figura 3 – Pilares da fundamentação teórica



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

As proposições argumentativas dos autores elencados para a composição dessas estruturas estão divididas nas próximas subseções.

### 2.1 A INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

Para dar início ao arcabouço teórico, parte-se primeiro a uma contextualização do grande tema deste estudo: a internacionalização da educação superior. Santos e Almeida Filho (2012) afirmam que esse atributo pode ser percebido, na educação, desde a antiguidade. Knight (2021) relata que o próprio termo ‘internacionalização’ não é algo novo, sendo usado por cinquenta anos ou mais, principalmente, nas ciências políticas e no governo. Contudo, no

setor da educação, era mais comum a utilização dos termos ‘educação internacional’ ou ‘cooperação internacional’. Foi somente a partir do início dos anos 1980 que a popularidade da ‘internacionalização’ na educação, de fato, ascendeu.

Portanto, a internacionalização da educação superior adquire uma importância mais estratégica para as IES no final do século XX; sem, entretanto, ser considerada um fenômeno recente. As próximas subseções trarão mais detalhes acerca dessas considerações.

### **2.1.1 Definições de Internacionalização e Globalização para a Educação Superior**

Santos e Almeida Filho (2012) exploram a origem da universidade desde a época da criação das escolas de Platão e Aristóteles no século III A.C., passando pela Biblioteca de Alexandria no Antigo Egito também no século III A.C., pela Índia com a Escola de Nalanda em 427 D.C. e pelo Marrocos com as *madrasah* islâmicas em 859 D.C.. Os autores identificam que a ideia da troca universal e internacional de conhecimentos já estava presente nas *madrasah*, ainda que sob forte influência religiosa, já que delas saíram os “juristas, escritores, médicos, cartógrafos e matemáticos mais influentes do mundo, na sua época” (SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2012, p. 28). Também a Escola de Nalanda foi um importante centro internacional de conhecimento e formou, durante cerca de setecentos anos, estudantes nas áreas de história, direito, linguística, arquitetura, escultura, astronomia e medicina, provenientes da China, Japão, Coreia, Tailândia, Tibete e Mongólia. Ademais, a Biblioteca de Alexandria já se beneficiava da tolerância religiosa e cultural, e da liberdade de pensamento, considerados os grandes percursores do ideal de autonomia universitária pregado hoje em dia. E ainda, os ensinamentos de Aristóteles, o mais influente e conhecido discípulo de Platão, mais tarde foram reintroduzidos na Europa por meio da cultura muçulmana na Península Ibérica (SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2012).

Por isso Santos e Almeida Filho (2012, p. 30, grifo do autor) afirmam que “a universidade foi *reinventada* na Europa Ocidental há quase mil anos”, com o surgimento das instituições de Bolonha em 1088, de Paris em 1090 ou 1170, e de Oxford em 1096. E a partir do século XIII as universidades passam a ter um maior reconhecimento, validade e importância histórica ao começarem a ser reconhecidas (ou fundadas) pelos reis e pelo clero (SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2012). As universidades, naquela época, tinham o latim como idioma em comum e a formação era baseada em estudos básicos que abrangiam o *trivium*,

composto pela gramática, retórica e lógica; e o *quadrivium*, constituído pela aritmética, geometria, astronomia e música – mais tarde a formação era complementada com cursos de Direito, Teologia ou Medicina (HASKINS, 2015; SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2012; STALLIVIERI, 2017).

Isso facilitava uma maior peregrinação entre esses centros de conhecimento. Stallivieri (2004, 2017) reforça esse antigo aspecto internacional das universidades ao declarar que na Idade Média, as primeiras escolas europeias, conhecidas como *universitas*, incluíam em sua estrutura professores e estudantes de diversos países que se uniam para buscar o conhecimento de forma conjunta. Essas instituições “propunham-se a analisar a universalidade do conhecimento e de todo o saber”, compreendendo, portanto, uma característica internacional, já que “seus estudantes se deslocavam de diferentes nações para tratar das questões do conhecimento” (STALLIVIERI, 2004, p. 23).

Contudo, sobretudo a partir da *Declaração Mundial* da Unesco e da *Declaração de Bolonha*, a internacionalização das IES ganha mais força e se coloca como uma valorosa ferramenta para a sobrevivência dessas instituições perante outro fenômeno que surgiu a partir do século passado: a globalização. Knight (2021) inclusive chama a atenção para o prefixo ‘**ização**’ presente tanto em *internacionalização* quanto em *globalização*, categorizando ambas as palavras como processos de mudança.

Isso é bem caracterizado pela ideia inicial de Knight e De Wit (1995), por exemplo, quando eles confirmam que a globalização da economia e da sociedade impactou e foi influenciada pela pesquisa e pela educação. Os autores afirmam que a educação superior sempre foi o centro de mudanças sociais, políticas e econômicas, redefinindo ou reafirmando o papel histórico dessas instituições na produção de conhecimento universal. Perante esse mundo novo e mais globalizado, diferentes abordagens para a internacionalização das IES foram surgindo, tais como: **abordagem de atividades**, dividindo o caráter internacional em tipos de atividades e categorias; **abordagem por competência**, influenciando o desenvolvimento de novas habilidades, atitudes e conhecimento em estudantes e demais membros das IES; **abordagem do ethos**, que foca no aperfeiçoamento de um ethos ou uma cultura dentro das IES voltados para valores e suporte intercultural e iniciativas internacionais; e **abordagem do processo**, a qual coloca a internacionalização como um processo que integra a dimensão internacional dentro das funções principais das instituições (KNIGHT; DE WIT, 1995, grifo nosso).



Já Gacel-Ávila (2005) exprime que embora a internacionalização e a globalização sejam fenômenos que se originaram de uma mesma dinâmica social, eles possuem escala e intensidade diferentes. Para a autora, o conceito de internacionalização diz respeito à relação entre Estados-nação, de forma a promover o reconhecimento e o respeito pelas diferenças e tradições de cada um. Já a globalização não tem por preceito o respeito às diferenças e às fronteiras dos Estados-nação, transpondo suas bases e levando à homogeneização. A internacionalização, para ela, é complementar ou compensatória às tendências globalizantes, uma vez que acaba por resistir aos efeitos desnacionalizantes e homogeneizantes da globalização (GACEL-ÁVILA, 2005).

Também Altbach e Knight (2007) concordam que a globalização e a internacionalização têm relação, mas não são a mesma coisa. Altbach (2002), no início dos anos 2000, relaciona a internacionalização com as “políticas e iniciativas específicas de instituições acadêmicas, sistemas ou países individuais que lidam com tendências globais”, dando como exemplo “as políticas relacionadas ao recrutamento de estudantes estrangeiros, colaboração com instituições acadêmicas ou sistemas em outros países e o estabelecimento de *campi* no exterior”; e define o termo globalização como responsável pelas tendências na educação superior relacionadas a implicações internacionais, tais como “educação superior de massa; mercado global para alunos, professores e funcionários altamente qualificados; e alcance global das novas tecnologias baseadas na internet” (ALTBACH, 2002, p. 29, tradução nossa).

Mais tarde, Altbach e Knight (2007, p. 290, tradução nossa) complementam esse significado quando estabelecem a globalização como “forças econômicas, políticas e sociais que impulsionam a educação superior do século 21 em direção a um maior envolvimento internacional”. Eles ainda expõem o que consideram os resultados da globalização: “integração da pesquisa, uso do inglês como língua franca para a comunicação científica, crescente mercado de trabalho internacional para acadêmicos e cientistas”, além de elencarem as consequências no meio comunicativo: “crescimento de empresas de comunicação e de publicações multinacionais e de tecnologia, e uso de tecnologia da informação (TI)” (ALTBACH; KNIGHT, 2007, p. 291, tradução nossa). Isso enfatiza que no mundo globalizado, a comunicação tem se tornado uma importante ferramenta. Desse modo, Altbach e Knight (2007) estabelecem a internacionalização como uma via de mão dupla, que ampara as grandes necessidades do mundo em desenvolvimento, sendo um fenômeno que envolve

muitas escolhas; ao passo que a globalização seria um fenômeno inalterável. Os autores ainda, já há 14 anos atrás, classificavam a globalização como um meio que concentra as riquezas, o conhecimento e o poder naqueles que já os possuíam, principalmente nos países mais desenvolvidos do Norte.

Mais de uma década de estudos depois, então, Altbach e De Wit (2020) reconhecem que muitas questões significativas da educação superior, nos dias atuais, dependem da globalização: não somente a mobilidade estudantil e a própria internacionalização, mas também a produção de colaborações em pesquisa e o surgimento de redes globais para a troca de conhecimento. Esse argumento também é sustentado por Morosini (2019, p. 16) quando a autora afirma que a “internacionalização se fundamenta no paradigma da Sociedade do Conhecimento, em que ele é o capital a ser buscado e tem preferencialmente sua essência na formação de recursos humanos de alto nível, que ocorrem nas instituições universitárias”. Por isso, conforme proclama Stallivieri (2017, p. 22), a solução que as IES obtiveram para o “fenômeno da globalização foi sua própria internacionalização”. Rumbley (2015) também compartilha dessa visão, pois afirma que a internacionalização é uma resposta à globalização, transformando-se em uma estratégia para melhorar a qualidade ou a visibilidade da educação superior. Essa autora ainda defende a necessidade de uma “internacionalização inteligente”, e a explica como “um corpo de conhecimento que abrange de forma coerente tanto a teoria quanto a prática, com o objetivo de melhorar [a] compreensão das complexas realidades da internacionalização em nível local e global” (RUMBLEY, 2015, p. 16, tradução nossa).

Desse modo, para se compreender, de fato, a internacionalização na educação superior, é preciso recorrer ao que Knight (2004) pensa sobre esse fenômeno. A autora define “a internacionalização a nível nacional/setorial/institucional [...] como o processo de integração de uma dimensão internacional, intercultural ou global no objetivo, funções ou oferta do ensino pós-secundário” (KNIGHT, 2004, p. 11, tradução nossa). Recentemente, essa autora reafirma essa aceção ao esclarecer que é fundamental discernir o que é uma definição e o que é uma descrição da internacionalização. Para ela, a definição busca explicar o significado, incluir os elementos fundamentais da ideia que não mudam com o passar do tempo, e nem variam com as diferentes circunstâncias; enquanto a descrição elucida os atributos, e inclui características e detalhes específicos, tais como justificativas, estratégias, atores ou resultados, além de mudar de acordo com o contexto e do propósito a que se destina (KNIGHT, 2021). Por essa razão, ela defende que uma definição deve ser neutra, evitando

motivações, benefícios, atividades e resultados, já que essas características se alteram enormemente entre as nações, instituições e regiões. Uma definição neutra “permite mais universalidade, uma agenda de pesquisa mais ampla sobre os fenômenos e um conjunto mais diversificado de justificativas, atores, políticas, atividades e resultados” (KNIGHT, 2021, p. 71, tradução nossa).

Em contrapartida, De Wit, Hunter e Coelen (2015), em um estudo elaborado para o Parlamento Europeu com o subtítulo *Internationalisation of Higher Education in Europe: future directions*, despontam com um conceito de internacionalização da educação superior revisado a partir da definição de Knight (2004). Para esses autores a internacionalização é:

O processo **intencional** de integração de uma dimensão internacional, intercultural ou global no propósito, funções e entrega da educação pós-secundária, **a fim de melhorar a qualidade da educação e da pesquisa para todos os estudantes e funcionários, e para fazer uma contribuição significativa para a sociedade.** (DE WIT; HUNTER; COELEN, 2015, p. 281, grifo do autor, tradução nossa)

Knight (2021) critica essa concepção, pois alega que ela contém declarações normativas, o que, apesar de ser bem intencionada e aumentar a atratividade da internacionalização, acaba por limitá-la quanto a sua neutralidade e universalidade.

Entretanto, como o intuito deste estudo é realmente avaliar a intencionalidade da internacionalização nos processos comunicativos das universidades públicas catarinenses, a definição que irá orientar este estudo é a estabelecida por De Wit, Hunter e Coelen (2015).

Isso posto, a próxima subseção discorre, em maior profundidade, sobre as diferentes formas de manifestação da internacionalização para a educação superior estabelecidas pelos pesquisadores.

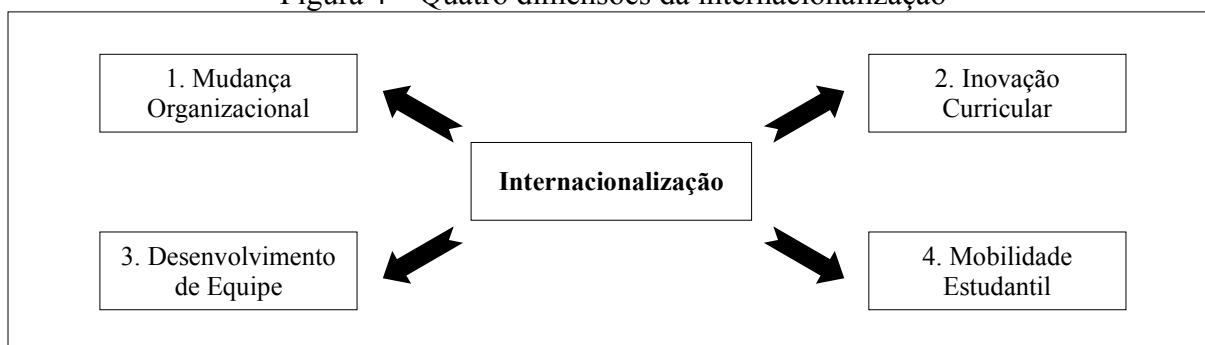
### 2.1.2 Manifestações da Internacionalização na Educação Superior

Além da discussão dos conceitos de internacionalização, maneiras de geri-la dentro das IES também vêm sendo elaboradas ao longo do tempo. Rudzki (1995), por exemplo, leva em consideração as perspectivas da mobilidade estudantil, desenvolvimento de equipe, inovação curricular e mudança organizacional. Para o autor, essa concepção “enraíza o processo de internacionalização firmemente no *continuum* histórico, afirmando sua natureza *a priori* dentro do que é entendido pela universidade como *universitas* – ‘o todo (mundo)’” (RUDZKI, 1995, p. 421, tradução nossa). Ele defende que toda IES deve ser internacional de

modo a poder legitimar o conhecimento que produz como sendo o verdadeiro pensamento de vanguarda.

A proposta de Rudzki (1995), retratada na figura 4, ensina a iniciar o processo pela mudança organizacional, ou seja, alerta para a necessidade de adaptação, por parte das IES, perante as mudanças que aconteciam rapidamente, a fim de não serem direcionadas para a estagnação, o declínio ou mesmo a eventual extinção. Num segundo momento, a inovação curricular seria o próximo passo. Nessa etapa se criam novos cursos, completamente inéditos, ou pequenos módulos em programas já existentes; incentiva-se a aquisição, compulsória ou opcional, de idiomas dentro dos programas; muda-se a maneira como os cursos são ensinados; e estimula-se a avaliação contínua e a prática de estágios, nacionais e/ou internacionais. Na terceira etapa entra o desenvolvimento da equipe, principalmente a de docentes, mas também a da parte administrativa. Aqui se encoraja, igualmente, o aprendizado de idiomas; engaja-se no suporte financeiro para conferências, inclusive internacionais; incentiva-se a se dedicar a publicar trabalhos, participar de intercâmbios, realizar palestras, etc.. Por fim, chega-se ao momento da mobilidade estudantil (seres transitórios, nas palavras do autor). Essa etapa deve ser entendida como não somente de mobilidade física, mas também de mobilidade intelectual. Esse é o momento em que o proveito das outras dimensões da internacionalização – em especial, a da inovação curricular e do desenvolvimento de equipe – é sentido (RUDZKI, 1995).

Figura 4 – Quatro dimensões da internacionalização

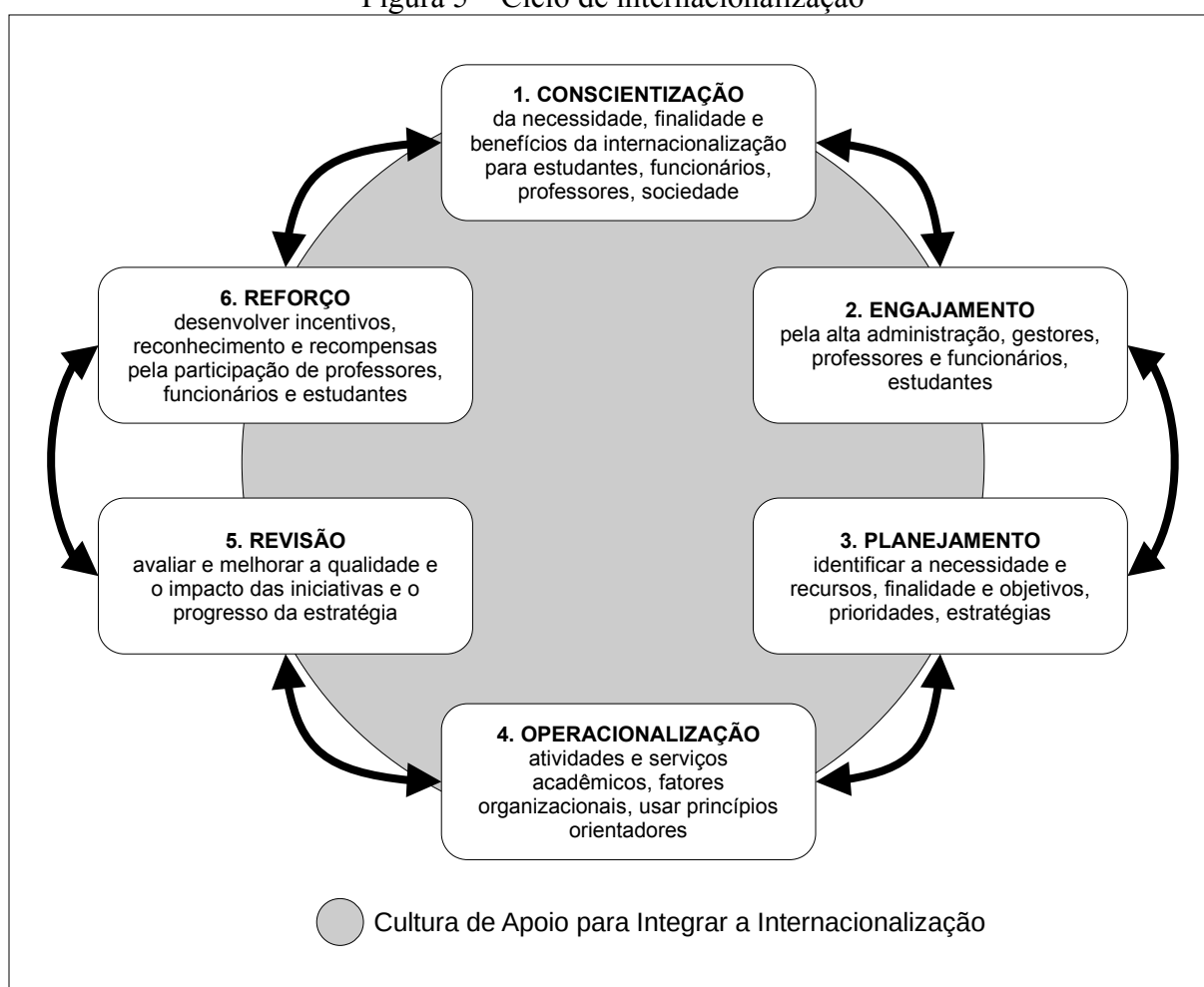


Fonte: Adaptado de Rudzki (1995, p. 430, tradução nossa).

Outra manifestação bastante difundida para a gestão da internacionalização nas IES, é a do ‘Ciclo de Internacionalização’ de Knight (1994), representado na figura 5. O ciclo proposto pela autora é composto de seis fases, pelas quais as IES podem mover-se de acordo com os seus próprios ritmos. A primeira fase consiste na **consientização** da importância e

dos benefícios da internacionalização para toda a comunidade acadêmica e para a sociedade. É necessário promover discussões acerca da real necessidade, da finalidade e das estratégias de internacionalização para a instituição, bem como de questões controversas e dos recursos para sua implementação. A segunda fase é a de **engajamento** que tem a intenção de integrar a característica internacional em toda a equipe acadêmica, desde os professores e estudantes na área de ensino e pesquisa, até os demais funcionários e a alta administração.

Figura 5 – Ciclo de internacionalização



Fonte: Adaptado de Knight (1994, p. 12, tradução nossa)

A terceira fase diz respeito ao **planejamento**, onde se desenvolve um plano estratégico para a internacionalização. Aqui é necessário já ter uma visão um pouco mais integrada, pois, todas as razões para internacionalizar, os resultados pretendidos, as características peculiares, os recursos e necessidades da IES precisam estar claramente avaliados e estabelecidos em uma estratégia. A quarta fase consiste na **operacionalização**

propriamente dita. É o momento de implementar os diferentes aspectos de cada estratégia e criar uma cultura de suporte dentro da comunidade acadêmica. A quinta fase é a de **revisão**, responsável por avaliar e aprimorar a qualidade das ações aplicadas no decorrer do processo. A última fase se encarrega, finalmente, do **reforço** dessa cultura internacional, fortalecendo essa prática por meio do reconhecimento dos professores, funcionários, estudantes, etc., que participaram do processo (KNIGHT, 1994, grifo nosso).

Como dito anteriormente, o movimento por essas fases é determinado pela IES e não possui um fluxo direcionado, podendo acontecer simultaneamente. Stallivieri (2017, p. 46) reafirma essa premissa, dizendo que “as fases podem ocorrer em diferentes direções e ordens, mas estão interconectadas, pois se retroalimentam uma em decorrência da outra”.

Analisando essas duas construções, pode-se ver que já se começava a entender que a internacionalização da educação superior precisava ser pensada de forma integral, abrangente, de maneira que atingisse todos os setores e públicos da comunidade acadêmica, internos ou externos à ela. Essa concepção é bastante defendida por Hudzik (2011), que procura definir o termo *comprehensive internationalization*, que pode ser traduzido como ‘internacionalização integral’ ou ‘internacionalização abrangente’:

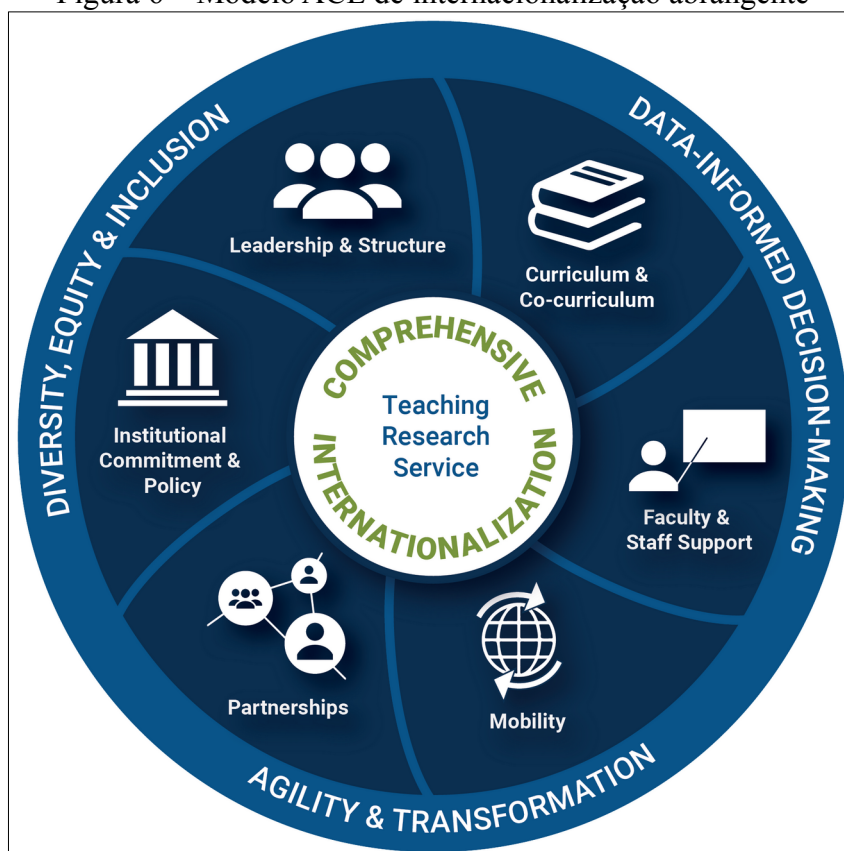
A internacionalização abrangente é um compromisso, confirmado por meio de ações, para infundir perspectivas internacionais e comparativas em todo o ensino, a pesquisa e as missões de serviço da educação superior. Ele molda o ethos e os valores institucionais e atinge todo o empreendimento da educação 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.

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, tradução nossa)

Dessa maneira, esse autor concebe a internacionalização da educação superior de modo mais integral, estabelecendo-a como um paradigma organizacional para pensar essa característica de modo mais holístico nas IES. Esse entendimento da internacionalização abrangente também gera modelos, como o propagado pela *American Council on Education* (ACE). Essa organização americana, que abrange uma grande gama de IES públicas e privadas, é responsável por contribuir com políticas públicas eficazes e promover práticas inovadoras e de alta qualidade para a educação superior nos Estados Unidos. A ACE entende a

internacionalização abrangente de forma mais estratégica e coordenada, colaborando para integrar políticas, programas, iniciativas e indivíduos orientados para tornar as IES mais globais e conectadas internacionalmente (ACE, 2021). O modelo ACE trata aspectos de políticas institucionais, de estruturas administrativas, do currículo internacional, de mobilidade acadêmica e de colaboração entre parceiros, e é melhor visualizado na figura 6:

Figura 6 – Modelo ACE de internacionalização abrangente



Fonte: American Council on Education (2021)

O modelo ACE de internacionalização abrangente é focado em três grandes lentes: 1. diversidade, equidade e inclusão; 2. agilidade e transformação; 3. tomada de decisão pautada em dados. Essa lentes direcionam ações para seis áreas: a) compromisso e política institucional; b) liderança e estrutura; c) currículo e co-currículo; d) apoio ao corpo docente e a funcionários; e) mobilidade; f) parcerias (ACE, 2021). Resumidamente, a lente de **diversidade, equidade e inclusão** aborda o papel das instituições, dos indivíduos e da internacionalização levando em conta prismas raciais, econômicos e sociais; significa ultrapassar a questão da diversidade numérica para garantir que estudantes e demais funcionários, de todas as origens, sintam a sua IES como um ambiente igualitário, acolhedor,

inclusivo e solidário. A lente de **agilidade e transformação** preconiza que é importante haver uma vontade institucional para a agilidade em desenvolver estruturas e práticas que antecipem forças disruptivas; defende que é essencial as IES serem resilientes e estarem aptas a se transformar em situações adversas. Finalmente, a lente voltada para a **tomada de decisão pautada em dados** é a garantia que as metas de internacionalização, o progresso das ações e os resultados se desenvolvam a partir de estudos institucionais, amparados em medições e avaliações constantes (ACE, 2021). Por fim, as seis áreas desse modelo ACE (2021) podem ser melhor determinadas da seguinte maneira:

- a) **compromisso e política institucional**: estabelecer a internacionalização como prioridade no plano estratégico da IES através do comprometimento explícito de todas as lideranças e gestores até a alta administração, além de implementar metas e políticas que se alinham com as respostas do porquê internacionalizar, do significado de internacionalização para a IES, de qual papel terá a instituição (local e globalmente), e de quem são os públicos envolvidos;
- b) **liderança e estrutura**: envolver a alta administração e estruturas administrativas adequadas (escritórios de relações internacionais e demais departamentos essenciais para a boa gestão da internacionalização), incluindo também serviços de apoio para estudantes nacionais e internacionais, responsáveis pela pesquisa na instituição, desenvolvimento do corpo docente, parte financeira da IES e relação com a comunidade;
- c) **currículo e co-currículo**: instituir um currículo internacionalizado para garantir que todos os estudantes possam estar expostos a perspectivas internacionais, desenvolvendo assim competências globais e interculturais, como também oferecer experiências de aprendizagem de alta qualidade para preparar os estudantes a trabalharem em ambientes diversificados;
- d) **apoio ao corpo docente e de funcionários**: assegurar que professores e funcionários administrativos envolvidos no processo de internacionalização tenham oportunidades de desenvolver e aprimorar suas competências interculturais, desse modo, maximiza-se o impacto no aprendizado dos estudantes, na pesquisa e na prestação de serviços à comunidade acadêmica;
- e) **mobilidade**: potencializar o movimento *outward* e *inward* de estudantes, professores e funcionários, assim como de programas, projetos e políticas para



comunidades além do *campus*, por meio de acesso inclusivo e apoio financeiro, de forma a engajar o aprendizado, a pesquisa e a colaboração;

f) **parcerias**: estimular relações e *networks* com organizações, governos e comunidades, internas ou externas, locais ou internacionais, com o intuito de gerar novas ideias e programas que envolvam todos os parceiros, de maneira que diferentes pontos de vista, recursos e atividades ajam em conjunto para a solução de problemas globais.

Todas essas três manifestações apresentadas são frutos de extensos estudos. Contudo, eles não podem ser considerados fechados ou incapazes de adaptações. Hudzik (2011) defende que propostas alternativas devem ser analisadas e estabelecidas, justamente porque há uma grande diversidade de culturas organizacionais dentro de cada IES. A missão institucional, a amplitude das tradições e o modo organizacional e administrativo de cada IES determinam a melhor estratégia de internacionalização a ser adotada. Ademais, quanto mais componentes dessa internacionalização abrangente são incluídos nas ações das IES, mais complexa fica a gestão dessas propostas por parte das suas lideranças (HUDZIK, 2011). Knight (2021, p. 73, tradução nossa) corrobora dessa perspectiva, alertando que “uma instituição pode ficar sobrecarregada e até paralisada por ser muito inclusiva ou abrangente e não adotar uma abordagem ‘estratégica’ para a internacionalização”.

Woicolesco (2019, p. 40) também concorda com esse ponto de vista e diz que “a internacionalização da educação superior é um meio e não um fim para que as instituições desenvolvam seus modelos”, reproduzindo o que Maillard (2019) diz sobre a mobilidade acadêmica dentro da internacionalização. Essa autora analisa a visão integral de internacionalização nas IES brasileiras e desponta que ela ainda é pouco evidente nessas instituições. Além disso, a autora proclama que é necessária uma mudança organizacional que envolva toda comunidade acadêmica “desde a alta gestão aos colaboradores, construindo assim uma internacionalização endógena, necessária e possível” (WOICOLESCO, 2019, p. 41). Uma internacionalização mais integral e abrangente é provocativa e multifacetada, devendo estar no centro das políticas e ações institucionais, afirma Woicolesco (2019); e determinada por metas audaciosas e compromissos de longo prazo, conclui ela. A autora ainda argumenta que as IES necessitam moldar suas estruturas, objetivando alterar a cultura institucional, de modo que haja sempre uma avaliação e adequação constantes das ações de internacionalização. É o que anuncia também Stallivieri (2017, p. 71), pois segundo ela, é

necessário compreender 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”.

Woicolesco (2019), então, acredita que dessa forma a internacionalização se torna um compromisso de todos os grupos da IES, enraizando-se uma cultura institucional mais propícia à proposta de internacionalização abrangente.

Abad (2019) reforça esse pensamento ao dizer que a internacionalização da educação superior é percebida por meio das ações e interferências na estrutura interna e externa das IES, através de influências curriculares e extracurriculares na gestão universitária, assim como nos processos de avaliação e de idealização de políticas educacionais para a educação superior. Diante da vontade de enraizar a sociedade do conhecimento, os contextos históricos e sociais acabam por estimular processos de internacionalização na educação superior, promovendo um “terreno fértil para o engajamento da comunidade universitária no estímulo de propostas como forma de atender as expectativas sociais, culturais e do mercado” (ABAD, 2019, p. 87). O autor destaca o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), colocando-o como um importante instrumento do planejamento institucional, e induzindo a relevância dele para direcionar ações voltadas para a internacionalização da educação superior. Abad (2019) foca também sua narrativa nos currículos internacionalizados, esquematizando propostas da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e da *European Association for International Education* (EAIE) que levam em consideração as seguintes características: conteúdos internacionais ou que possuam um comparativo internacional; conteúdos direcionados para estudantes estrangeiros; formação de habilidades interculturais e emocionais; preparação de estudantes para profissões internacionais; aprendizado de idiomas estrangeiros; certificações internacionais de qualificação profissional; programas interdisciplinares; e cursos de dupla diplomação ou com módulos obrigatórios em instituições no exterior. Com base nessas informações, Abad (2019) propõe quatro passos para que a internacionalização abrangente ocorra na gestão universitária, vistos na figura 7:

1. **Formação de um Grupo de Trabalho (GT) e escolha de documentos institucionais:** ocasião em que um GT é criado para acompanhar as estratégias desenvolvidas para a internacionalização. O GT precisa trabalhar diretamente com os gestores, os funcionários e a comunidade externa. O autor destaca que é elementar que o GT analise os documentos que precisam conter objetivos, metas e estratégias

de internacionalização da IES, como por exemplo o PDI, o Regimento Interno, o Estatuto da IES, o Plano de Ações, os Termos de Acordos e Convênios, etc.;

**2. Identificação das ações de internacionalização nos documentos institucionais:**

oportunidade em que os itens analisados pelo GT são identificados nos documentos, baseando-se nas características propostas pela OCDE e EAIE citadas anteriormente. Aqui é necessária “uma análise criteriosa de todas as ações do ambiente universitário, na gestão acadêmica, nos processos de ensino, pesquisa ou extensão, [para] que eles possam estar vinculados às práticas reais de internacionalização nesses ambientes”, enfatiza Abad (2019, p. 96);

**3. Dimensionamento dos pontos identificados nos documentos institucionais:**

uma vez elencados os pontos de destaque para gerir a internacionalização é importante analisá-los, de acordo com o autor, pela perspectiva da Matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), ferramenta de gestão que examina as forças e fraquezas internas, e as oportunidades e ameaças externas;

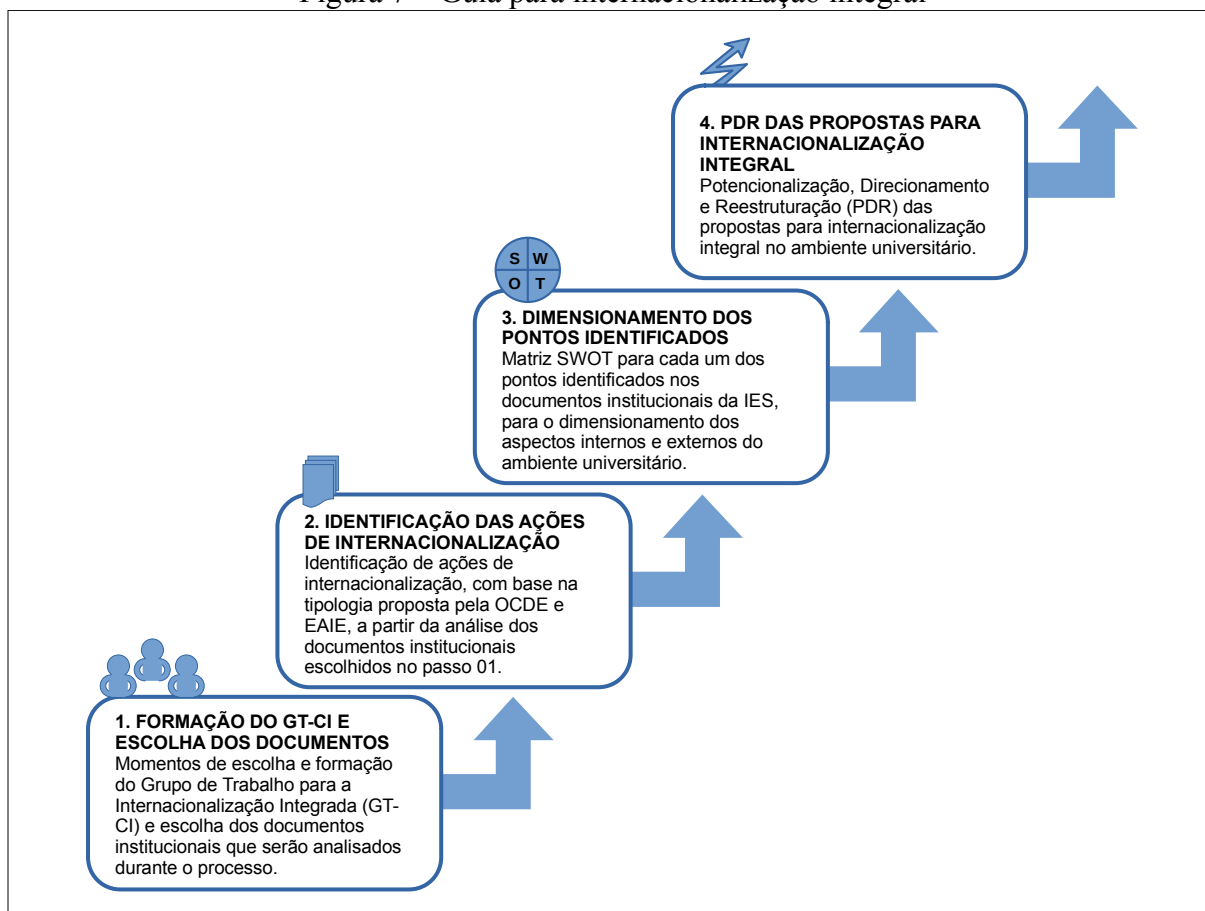
**4. Potencialização, direcionamento e reestruturação (PDR) das propostas para**

**Internacionalização Integral:** nesse ponto é primordial reajustar as ações de internacionalização, de forma que as forças atuem em consonância com as oportunidades, e as fraquezas e ameaças sejam diminuídas ou eliminadas. É o momento de impulsionar os recursos, internos e externos das IES, para fortalecer as ações existentes, ou implementar outras que estejam de acordo com os objetivos da IES.

O autor também esclarece o propósito da análise das ações de internacionalização da IES nos termos apresentados nesse guia:

Com a utilização da ferramenta da Matriz SWOT, ao dimensionar os pontos que conferem forças e fraquezas no ambiente interno universitário e os que indicam as oportunidades e ameaças relacionados ao ambiente externo universitário, o gestor universitário vislumbrará, de maneira abrangente, quais são os pontos de destaque a respeito da internacionalização que devem ser observados e inseridos nas pautas de planejamento estratégico da instituição. E, de que forma podem atender às demandas institucionais e locais no que tange à formação do profissional egresso da IES analisada. (ABAD, 2019, p. 101)

Figura 7 – Guia para internacionalização integral



Fonte: Adaptado de Abad (2019)

Esse tipo de análise é particularmente favorável, uma vez que o último relatório da própria OECD – o *Education at a Glance 2020: OECD Indicators* –, traz a informação de que 57% dos estudantes internacionais da educação superior, nos países membros dessa organização, são provenientes da Ásia; em comparação com os 10% asiáticos que estão no Brasil. Em terras brasileiras, a realidade é que quase 50% dos estudantes internacionais vêm de países da América Latina e Caribe, enfatizando o quesito da proximidade. Essa é a mesma realidade de Portugal e Espanha, com mais de 40% dos seus estudantes internacionais provenientes da América Latina e Caribe, mas pelo motivo da similaridade no idioma de ensino (OECD, 2020). Tais dados reforçam que uma análise dos ambientes interno e externo auxiliam nas estratégias de internacionalização adotadas.

Abad (2019) conclui ainda que ao utilizar os passos propostos é possível fomentar redes de pesquisa e a mobilidade acadêmica que, em conjunto com as ações, tonificam a internacionalização da IES numa perspectiva mais abrangente.

A internacionalização de uma IES, para estar completamente integrada à estrutura e ao ethos da instituição – e ser realmente considerada abrangente, ou integral –, precisa estar alinhada com a missão central dessa IES (HUDZIK, 2011). Por isso, os planos e currículos devem estar de acordo com essa intenção. Hudzik (2011) também auxilia nessa compreensão e identificação, elencando questões importantes que devem ser consideradas no momento de pensar a internacionalização da IES. O quadro 3 exemplifica essas questões:

Quadro 3 – O que deve ser considerado para uma internacionalização abrangente

<b>NÍVEL INSTITUCIONAL</b>	1. Motivações e propulsores intelectuais para a Internacionalização Abrangente
	2. Ligação da Internacionalização Abrangente à missão institucional
	3. Público ao qual a Internacionalização Abrangente será direcionada
	4. Compromisso e objetivo da liderança institucional para com a Internacionalização Abrangente
<b>NÍVEL ESTRATÉGICO</b>	1. Dimensão a ser atingida pela Internacionalização Abrangente na prática
	2. Países e regiões específicas aos quais a Internacionalização Abrangente concentrará seus esforços
	3. Disciplinas e cursos que irão desenvolver a Internacionalização Abrangente
<b>NÍVEL DE RECURSOS</b>	1. Responsáveis pela Internacionalização Abrangente e como serão avaliados
	2. Setores importantes para o suporte à Internacionalização Abrangente
	3. Esquema de organização da liderança e do suporte para a Internacionalização Abrangente
	4. Funções de cada gestor (do nível mais alto ao mais baixo) com relação à Internacionalização Abrangente
	5. Alocação de recursos financeiros para desenvolver a Internacionalização Abrangente

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Hudzik (2011)

Hudzik (2011) atesta que é impossível uma IES sozinha abranger todo o globo terrestre, com parcerias e cooperação em todos os países existentes. É igualmente problemático orientar as ações aleatoriamente, sem um público definido ou um esqueleto de etapas estabelecido. As instituições precisam decidir se o foco será interno ou externo, ou ambos, e o grau que cada um terá no planejamento. E claro, sempre com o engajamento de todos os envolvidos no processo. Por isso é importante direcionar os esforços estrategicamente, definindo prioridades de acordo com os valores, missão e objetivos da instituição.

Todos esses fundamentos retomam o intuito **intencional** da internacionalização da educação superior, acrescentado na definição de De Wit, Hunter e Coelen (2015), e da

importância significativa que ela tem para toda sociedade. Porque, como aponta Stallivieri (2017):

O que a sociedade espera das instituições de Ensino Superior é uma atuação proativa em direção à internacionalização, possibilitada pela preparação de agentes capacitados para novas necessidades profissionais, mais qualificados, com conhecimento de línguas estrangeiras e com o entendimento de outras culturas, com maior amplitude nas áreas de conhecimento e de domínio de informações, com bom relacionamento de cooperação e de trocas acadêmicas, com o claro entendimento da necessidade de compartilhar os avanços científicos e tecnológicos com as demais sociedades mundiais e que sejam protagonistas de uma nova educação internacional. (STALLIVIERI, 2017, p. 25)

É improvável conseguir fugir dessa nova perspectiva global de sociedade, onde a troca de conhecimentos de diferentes povos só faz enriquecer ainda mais o desenvolvimento da humanidade. Comunicar-se com qualquer nacionalidade, estar apto em produzir atividades em qualquer nação do globo, entender e tolerar as diferenças agindo de forma flexível num ambiente diverso, agir positivamente diante de obstáculos; tudo isso contribui para uma cidadania mais global e a paz entre nações (STALLIVIERI, 2017). Estabelecer uma internacionalização na educação superior, da forma mais abrangente e integral possível, é o caminho para formar cidadãos internacionais, com a consciência do seu lugar no mundo, mas também com uma visão amplificada do seu real potencial econômico, humano e social. Por essa razão, o presente estudo usará como referência o modelo ACE para a internacionalização abrangente na educação superior.

Compreendidos, assim, o sentido da internacionalização na educação superior, e os padrões dela a serem adotados neste estudo, é igualmente importante, para esta pesquisa, ter um melhor entendimento da comunicação e seus meios. A revolução da informação e dos meios de comunicação é umas das metas prioritárias discutidas no setor educacional, segundo Stallivieri (2017). Dessa forma, a comunicação pode ser uma importante ferramenta para se propagar o propósito da internacionalização nas IES. A próxima seção, portanto, esmiuça esse conteúdo.

## 2.2 A COMUNICAÇÃO E OS SEUS MEIOS

A comunicação é um assunto bastante amplo e segmentado em diversos ramos específicos. Conforme aponta Cury (2016, p. 196), “falar sobre comunicação é adentrar em

um universo complexo que já produziu centenas de teorias e muitos paradigmas”. Salaverría (2014) igualmente fala que a comunicação humana é, e sempre foi, multimídia, percebida por todos os nossos cinco sentidos. Geralmente ela é estudada de acordo com o intuito a que se destina, portanto, nesta seção serão tratados um pouco das suas definições e conceitos mais gerais, de alguns aspectos filosóficos e sociológicos a ela ligados, e das áreas mais conectadas ao propósito deste trabalho.

### 2.2.1 Definições e Conceitos de Comunicação

A habilidade de comunicação não é exclusiva do homem; todos os outros animais também se comunicam, e essa aptidão é algo extremamente enigmático. Baitello Junior (2014, p. 93) reforça essa ideia ao dizer que “a capacidade comunicativa não é privilégio dos seres humanos; está presente e é bastante complexa em muitos outros momentos da vida animal, nas aves, nos peixes, nos mamíferos, nos insetos e muitos outros”.

França (2014) sustenta que a comunicação sempre esteve presente na história da humanidade. Através das permutas simbólicas e de expressão do homem é que se constituíram os primeiros agrupamentos humanos, os embriões da vida social. Para a autora “a comunicação [é um] processo social básico de produção e partilhamento do sentido através da materialização de formas simbólicas” (FRANÇA, 2014, p. 41). Ainda para ela, a palavra comunicação ganhou maior notoriedade a partir do início do século XX, quando o homem passa a estudar mais especificamente o fazer comunicativo e os meios de comunicação. Nesse momento se problematiza e se complexifica algo tido antes como natural, e promove-se várias formas e modulações para a realização dessa prática.

Contudo, antes de expor mais sobre essa complexidade, e a fim de entender melhor a comunicação humana, precisa-se primeiro se debruçar sobre o termo. A contribuição de Martino (2014a) traz um pouco da etimologia envolvida no conceito:

O termo comunicação vem do latim *communicatio*, do qual distinguimos três elementos: uma raiz *munis*, que significa “estar encarregado de”, que acrescido do prefixo *co*, o qual expressa simultaneidade, reunião, temos a ideia de uma “atividade realizada conjuntamente”, completada pela terminação *tio*, que por sua vez reforça a ideia de atividade. E, efetivamente, foi este o seu primeiro significado no vocabulário religioso aonde o termo aparece pela primeira vez. (MARTINO, 2014a, p. 12, grifo do autor)

Vê-se que o termo remete aos monastérios do cristianismo antigo, onde a contemplação e o isolamento eram praticados. Nesses locais havia uma atividade denominada *communicatio*, que era o momento em que os monges se reuniam para a refeição, e, portanto, acabavam realizando algo em conjunto. Daqui depreende-se o sentido original da palavra comunicação: aquela que rompe o isolamento, que gera uma atividade realizada em comum (MARTINO, 2014a).

Nesse contexto é possível conectar esse sentido à construção de vínculos entre as pessoas (ou seres). A própria característica complexa do termo remete a esse significado: também *complexus* vem do latim, e “pressupõe uma ação entre pelo menos dois sujeitos, portanto, algum tipo de vinculação, o que é, sem dúvida, instrumental apropriado para o campo de estudos da comunicação” (BAITELLO JUNIOR, 2014, p. 94). Além disso, ao se decompor o termo comunicação, chega-se a outros dois termos: comum e ação. Mais uma vez, o sentido de ação em comum está presente na palavra. Essa ação, de acordo com Martino (2014a, p. 14), é sempre sobre um “mesmo objeto de consciência” e “não é [realizada] sobre a matéria, mas sobre outrem”. Em outras palavras, a comunicação é “um tipo de relação intencional exercida sobre outrem” (MARTINO, 2014a, p. 14).

Martino (2014a, p. 15) ainda discorre sobre os outros diferentes significados que a palavra comunicação remete, tais como: “estabelecer uma relação com alguém, com alguma coisa ou entre coisas”; transmitir signos por meio de códigos; trocar “pensamentos, sentimentos, ideias ou informações através da fala, gestos, imagens, seja de forma direta ou através de meios técnicos”; transmitir uma mensagem, informação, “a coisa que se comunica”; ligar espaços, circular, transportar coisas; e, designar o grupo de ciências que estuda esse fenômeno.

Uma vez explorados esses significados, é fundamental também entender como se dá esse processo de comunicação. Baitello Junior (2014, p. 94) afirma que “todo processo comunicativo tem suas raízes em uma demarcação espacial chamada corpo. O que se denomina comunicação nada mais é que a ponte entre dois espaços distintos”. Para esse autor, a comunicação se inicia já no nascimento, definido por ele como o momento inaugural, pois é nele que se criam “vínculos de linguagem entre o bebê e a mãe [e onde] será a matriz primeira da complexa comunicação social”; ou seja, é no nascimento que o homem toma consciência do espaço em que está inserido e desenvolve “a consciência de corpo e, conseqüentemente, seu primeiro meio de comunicação.” (BAITELLO JUNIOR, 2014, p. 95).



Baitello Junior (2014, grifo nosso) ainda diz que a comunicação acontece através de três mídias: a mídia primária, a mídia secundária e a mídia terciária. A **mídia primária** é justamente o já mencionado **corpo**. Segundo ele, o corpo possui inúmeras possibilidades de produção de linguagens e é fundamental para o processo comunicativo como um todo. É através dele que “alguém se apropria de seu próprio espaço e de seu próprio tempo de vida, compartilhando-os com outros sujeitos” (BAITELLO JUNIOR, 2014, p. 96). Salaverría (2014) compartilha desse mesmo entendimento ao afirmar que o ser humano percebe o mundo por meio dos cinco sentidos: visão, audição, tato, olfato e paladar; isto é, o homem recebe informação e se comunica por múltiplas vias. Por sua vez, a **mídia secundária** é a presença de algum aparato que media a comunicação entre o emissor e o receptor. Ela é importante porque possibilita uma amplitude maior entre os campos comunicativos, criando mensagens. Foi em razão dessa mídia que surgiu a **escrita** e, mais tarde, os jornais, os livros e os cartazes. Foi através dela também que se inicia a virtualidade; “a escrita é a presença virtual de um corpo e de uma vida associados à sua história” (BAITELLO JUNIOR, 2014, p. 98). E por fim, a **mídia terciária** se manifesta com o surgimento da **eletricidade**. Essa tecnologia possibilita o aparecimento de outros dois aparatos: um emissor e codificador da mensagem, e outro receptor e decodificador, ou seja, são os popularmente conhecidos **aparelhos eletroeletrônicos**. A mídia terciária amplia extraordinariamente as escalas espaciais e de impacto receptivo. “O impacto é tão grande que o próprio conceito de comunicação passa a ter uma versão que se restringe à mídia terciária” (BAITELLO JUNIOR, 2014, p. 99).

É nesse processo comunicativo, inicialmente corporal, que o homem desenvolve um componente indispensável para a comunicabilidade humana: a percepção. De acordo com Marcondes Filho (2016), a percepção:

É o que nos abre para o mundo e nos tira de nosso ensimesmamento fatal. Não é apenas a reação a um estímulo do mundo externo [...]. Percepção tem a ver com as sensações, com as afecções e com o nosso agir no mundo. [...] Percepção envolve, inclusive, processos mentais que nos transformam, que interferem em nossa visão de mundo, que nos fazem dar um salto qualitativo, [...] existe um aspecto filosófico que tem a ver diretamente com a comunicação. (MARCONDES FILHO, 2016, p. 65)

A partir do desenvolvimento dessa percepção, a comunicação ganha significados e “passa a ter o sentido de uma prática social que se exprime como estratégia racional de inserção do indivíduo na coletividade” (MARTINO, 2014b, p. 34). Logo, a partir dessa circunstância, o processo comunicativo torna-se uma forma racional de estratégia para a

inserção do homem, enquanto indivíduo, dentro da coletividade, isto é, dentro da sociedade da qual ele faz parte. Somente ao examinar a sociedade como organização coletiva é que se entende a necessidade de comunicação típica do homem. Na busca do envolvimento com os seus, ele cria meios massificados para comunicar, em sua ânsia de fazer parte desse coletivo (MARTINO, 2014b).

Martino (2014b, p. 37) define, então, os meios de comunicação como “aqueles instrumentos que servem para comunicar”. Para ele, os meios de comunicação e a cultura de massa são recíprocos e complementam um ao outro. Já para Rüdiger (1998, apud FRANÇA, 2014, p. 41) a comunicação é um processo social primário e os meios de comunicação são a mediação tecnológica desse processo. Conforme bem aponta França (2014), as grandes transformações que o mundo viveu na primeira metade do século XX intensificaram essas práticas comunicativas, a cultura de massa tomou forma, e isso originou o desenvolvimento desses meios de comunicação de massa. A partir daí, houve a necessidade de entender melhor esses meios, com o intuito de se usar a comunicação para a realização dos projetos da sociedade (FRANÇA, 2014). Ainda para a autora:

O conhecimento da comunicação surge marcado pelas questões colocadas pela urbanização crescente do mundo, pela fase de consolidação do capitalismo industrial e pela instalação da sociedade de consumo, pela expansão do imperialismo (notadamente o imperialismo norte-americano), pela divisão política do globo entre capitalismo e comunismo. (FRANÇA, 2014, p. 52)

Essas mudanças acabam por conduzir ao que Castells (2002, p. 65) denomina de “sociedade informacional”, ou seja, uma “organização social em que a geração, o processamento e a transmissão da informação tornam-se as fontes fundamentais de produtividade e poder”. Isso quer dizer que uma nova economia despontou ao final do século XX, baseada na aptidão em gerar, processar e aplicar eficazmente a informação embasada em conhecimentos. O autor ainda pontua o caráter “global” desse fenômeno, referindo-se às conexões em escala mundial das atividades produtivas, de consumo, de circulação, etc.; e o caráter de “rede”, isto é, a geração dessa produtividade em uma “rede global de interação” (CASTELLS, 2002, p. 119). A comunicação humana vem evoluindo e se modificando com o passar do tempo e está caminhando para uma “familiaridade e afetividade com um ente cibernético”, conforme aponta Barcelos (2019, p. 297).

Como consequência dessas mudanças, e da necessidade de aprofundamento nos estudos da comunicação e dos seus meios, surgiram no século XX diferentes escolas de

pensamento: Escola de Chicago, Escola de Colúmbia, Escola de Frankfurt e Escola de Moscou (MARCONDES FILHO, 2016). A Escola de Frankfurt, por exemplo, originou a teoria crítica e seus desdobramentos (HOHLFELDT, 2014). A próxima subseção, portanto, traz um pouco do que essa Escola representa para o entendimento da comunicação, bem como outras considerações filosóficas.

### 2.2.2 Filosofia da Comunicação

Para se entender a comunicação humana, há que se analisar as questões filosóficas e sociológicas que ela reflete nos indivíduos e nas sociedades. Ao final da Revolução Industrial dos séculos XVIII e XIX, todo um comportamento da sociedade humana refletiu nos mais diversos campos, incluindo o campo da comunicação. Das problemáticas levantadas por essas mudanças surgiu uma escola filosófica que estudou profundamente tais questões: a Escola de Frankfurt.

A Escola de Frankfurt surge, portanto, na primeira metade do século XX e foi formada por cientistas sociais e pensadores alemães, dos quais pode-se citar: Theodor Adorno, Max Horkheimer, Erich Fromm, Herbert Marcuse, Walter Benjamin, Siegfried Kracauer, Jürgen Habermas, dentre outros. Esses pesquisadores foram responsáveis pela criação de conceitos amplamente utilizados nos estudos de comunicação, como o conceito de **indústria cultural**. Esse conceito tem a ver com a transformação da cultura em mercadoria; quer dizer, a produção cultural e intelectual é conduzida sob a ótica de consumo no mercado. Além disso, esses estudiosos contribuíram para a pesquisa crítica em comunicação e estudos na esfera pública relacionados ao tema (RÜDIGER, 2014, grifo nosso).

Os adeptos dessa Escola estudavam os processos civilizadores modernos, o destino do ser humano diante das tecnologias emergentes, além de assuntos ligados à política, à arte, à música, à literatura e à vida cotidiana. Os fenômenos de mídia e a cultura consumista foram os pontos fortes discutidos pelos membros da Escola de Frankfurt (RÜDIGER, 2014). Segundo esses pensadores “as comunicações só adquirem sentido em relação ao todo social, do qual são antes de mais nada uma mediação e, por isso, precisam ser estudadas à luz do processo histórico global da sociedade” (RÜDIGER, 2014, p. 132).

Dentre alguns pensamentos desses filósofos há, por exemplo, a relação da comunicação com a esfera pública. As conquistas e liberdades que hoje a humanidade usufrui

são graças à possibilidade livre da circulação de mídia dentro do espaço público. O ser humano teve a oportunidade de refletir e disseminar opiniões, o que concedeu à burguesia uma consciência crítica ante às autoridades tradicionais do Estado e da Igreja. Contudo, essa liberdade na esfera pública também permitiu o consumismo desenfreado estimulado pelos interesses mercantis e a manipulação da propaganda de partidos políticos, tanto de estados democráticos, quanto de estados nazifascistas (RÜDIGER, 2014). Por isso que os cientistas dessa Escola criticam a cultura de massa “não porque ela é popular mas, sim, porque boa parte dessa cultura conserva as marcas das violências e da exploração a que as massas têm sido submetidas desde as origens da história” (RÜDIGER, 2014, p. 144).

Essa Escola liga a percepção humana, apontada na subseção anterior, à cultura criada pela massa quando afirma:

O que as pessoas percebem é o que seu cérebro cria. [...] E isso não é um caso somente pessoal; sociedades inteiras podem fazer isso. Espécie de doença moderna, [chamada] de “disnóstica”, faz com que toda uma sociedade não veja e, mais do que isso, não veja que não está vendo coisas e fatos que passa à sua frente. (MARCONDES FILHO, 2016, p. 16)

Dessa forma, o cérebro reconstrói a variedade de objetos que percebe do mundo externo. Esses objetos são **signos** que o cérebro traduz mediante a observação do mundo, e cria explicações, leis, regularidades; porém, tudo isso está na cabeça do ser humano e não na própria coisa (MARCONDES FILHO, 2016, grifo do autor). Por esse motivo, acredita-se que a informação captada é algo extremamente pessoal; ela acontece dentro dos indivíduos e são as pessoas que escolhem o que seria, ou não, informação para elas. Portanto, a “informação é diferente do mero sinal. [...] A informação é criada, fabricada, produzida quando uma decisão é tomada” (MARCONDES FILHO, 2016, p. 17).

Nesse ponto cabe discorrer sobre informação e comunicação; se esses dois substantivos podem significar a mesma coisa, ou coisas distintas. Brandão (2012, p. 31) afirma que “o papel da comunicação é [...] fazer circular a informação e suas respostas, muito mais do que produzir. É muito mais visão de futuro, do que objetivo institucional”. Zémor (2012) segue essa linha de raciocínio quando destaca que a comunicação é incumbida de tornar a informação disponível ao público. Talvez seja por isso que os dois significados são interpretados, muitas vezes, como sinônimos. Ao contrário, Curvello (2012) argumenta que comunicação e informação não são sinônimas. A comunicação exige um tremendo esforço dos envolvidos, e nem sempre um bom orador é necessariamente um bom comunicador, aponta

esse autor. Martino (2014a), por sua vez, também defende que a informação só é comunicação de modo relativo. Esse pensador declara que uma informação vira comunicação a partir do momento que ela desperta uma ordem simbólica de significado. Isso quer dizer que alguma coisa comunica algo somente quando alguém consegue interpretar, ou decodificar, os códigos envolvidos nessa informação. Sem essa relação, ela não passa de um mero objeto ou coisa. Ele complementa esse argumento, com a seguinte explicação:

A informação é o rastro que uma consciência deixa sobre um suporte material de modo que uma outra consciência possa resgatar, recuperar, então simular, o estado em que se encontrava a primeira consciência. O termo informação se refere à parte propriamente material, ou melhor, se refere à organização dos traços materiais por uma consciência, enquanto que o termo comunicação exprime a totalidade do processo que coloca em relação duas (ou mais) consciências. (MARTINO, 2014a, p. 17)

Em outras palavras, comunicar significa “tornar similar e simultâneas as afecções presentes em duas ou mais consciências, [...] é simular a consciência de outrem, tornar comum (participar) um mesmo objeto mental (sensação, pensamento, desejo, afeto)” (MARTINO, 2014a, p. 23). Desse modo, a informação é parte do processo de comunicação; ela é o **conteúdo** desse processo, enquanto a comunicação é a **relação** entre pessoas ou consciências (MARTINO, 2014a, grifo nosso). Ainda citando esse autor, “não temos comunicação sem informação, e, [...] não temos informação senão em vista da possibilidade dela se tornar comunicação. [...] Pode-se dizer que uma informação é comunicação em **potencial**”. (MARTINO, 2014a, p. 18, grifo do autor).

Isso posto, o estudo da diversidade de comunicação humana perpassa por três pontos de vista: 1. homem → com o mundo; 2. homem → com o outro; e 3. homem → consigo mesmo, segundo Martino (2014a). Entra-se aqui na complexidade da capacidade comunicativa humana. Por ser a percepção uma criação do cérebro, conforme mencionado, a transmissão de sensações, impressões, vivências e emoções não pode ser partilhada de pessoa para pessoa. Quando alguém fala alguma coisa, o outro entende aquilo que ele quer, mediante a sua interpretação, muito particular, daquilo que foi dito (MARCONDES FILHO, 2016). Ou seja, essa relação de consciências, na verdade não existe, já que cada consciência é única.

Isso ocorre porque o homem é um ser social, e esse ambiente social é dividido em sistemas e ambientes externos. Os sistemas são organismos fechados e autônomos que operam segundo suas estruturas particulares, absorvem informações do ambiente externo e reduzem a

sua complexidade, resultando na comunicação. Logo, não há nada de humano nisso, o sistema apenas garante a sobrevivência (MARCONDES FILHO, 2016).

Sistemas [...] não transmitem conteúdos, uns aos outros, pois são operacionalmente fechados. Para trabalhar com essas informações do mundo externo, os sistemas têm seus critérios próprios baseados nas expectativas do próprio sistema. Por exemplo, ao sistema jornalístico o mundo externo só interessa quando se trata de notícia; para o mundo científico, o mundo externo só traz algo se for associado à questão de verdadeiro ou falso; ao jurídico, se estiver relacionado a leis e sua transgressão, assim por diante. Sistemas não se interpenetram, apenas se observam uns aos outros (e observar [...] significa também selecionar). (MARCONDES FILHO, 2016, p. 21)

Consequentemente, a comunicação entre pessoas baseia-se nos conceitos de: sinalização, percepção e entendimento. Quando alguém sinaliza algo para determinado indivíduo, este percebe a intenção e, só então, realiza-se a comunicação. Isto quer dizer que a comunicação acontece somente se aquelas três etapas forem desempenhadas. Dessa maneira, a ideia de comunicação é uma operação reservada aos sistemas sociais, pois ela diminui a complexidade do mundo e marca sua identidade. Essa incomunicabilidade é contornada através de mecanismos que facilitam a comunicação (MARCONDES FILHO, 2016). Entre os exemplos dados por Marcondes Filho (2016, p. 22), para esses mecanismos que reforçam a comunicação, estão as falas ou afirmações que os indivíduos utilizam como forma de convencimento: “num debate entre pesquisadores, quando aquilo que eu digo não é aceito, eu uso o ‘cientificamente comprovado’; se meus atos não convencem a pessoa querida eu digo, então, que ‘a amo’; se a mensagem do padre é precária, ele diz que ‘precisamos ter fé’”.

Em contrapartida, outros estudiosos afirmam que é impossível não se comunicar, porque ao transmitir uma informação (conteúdo), o corpo físico sempre sinaliza algo, então, não é possível não ocorrer algum tipo de comunicação (relação) entre as partes. Melhor dizendo, não importa **o que** se fala, mas **como** se fala (MARCONDES FILHO, 2016, grifo nosso). Assim, o que é realmente significativo são “a entonação, a inflexão, nossa expressão, nosso rosto, nossa respiração, os movimentos do corpo, em suma, o nível analógico de nossa comunicação” (MARCONDES FILHO, 2016, p. 23). Marcondes Filho (2016) reverbera a ideia desses estudiosos ao mencionar que a fala pensada e o texto escrito são nada mais, nada menos do que apenas signos; a fim de entender a comunicação humana é preciso levar em conta as ironias, as insinuações, as brincadeiras e as frases de duplo sentido.

Nessa perspectiva, somente os grandes meios de comunicação podiam penetrar intimamente no inconsciente das massas. Da mesma forma, as tecnologias audiovisuais

faziam o homem perder a noção de tempo e espaço, por considerar-se inferior às máquinas (MARCONDES FILHO, 2016). Os “aparelhos técnicos criados na segunda revolução industrial, especialmente a fotografia, o fonógrafo e o sistema de produção de filmes, [são] a ‘metamorfose da alma’”, aponta Marcondes Filho (2016, p. 50) ao repetir o que os pensadores da Escola de Frankfurt acreditam. Marcondes Filho (2016, p. 52) ainda reproduz a máxima de que “a televisão não é cópia da realidade, ela é a própria realidade”, pois a comunicação está em toda parte, mas ao mesmo tempo, sempre em casa.

Sendo os meios técnicos muito presentes no cotidiano humano, teóricos afirmam que eles captam sons, imagens e movimentos sem a real interferência do homem. À vista disso, esses teóricos acreditam que os aparelhos fabricam a imortalidade e são a sua própria mensagem, eles determinam a percepção e a sensibilidade humanas (MARCONDES FILHO, 2016). Por outro lado, há quem estimule que o homem aja de forma não passiva diante da comunicação – resgatando aí um dos significados originais da palavra: o de ação. Nessa corrente de pensamento é necessário permitir uma maior expressão do ser humano, a fim de possibilitar uma comunicação que traga múltiplas significações. Essa concepção, conjugada há 60 anos atrás, muito se assemelha ao que é hoje a internet e as redes sociais, onde o usuário repassa à sociedade a sua própria comunicação (MARCONDES FILHO, 2016).

Contudo, com base nesses pensadores anteriores acerca da comunicação, Marcondes Filho (2016, p. 26) entende que a “comunicação pressupõe a troca mais densa, com resultados novos entre os comunicantes e uma real interpenetração de consciências”. O termo **comunicante** pode ser entendido como “aquele que comunica, que estabelece comunicação” (CURY, 2016, p. 197), ou seja, todos os indivíduos são comunicantes. Por isso, é necessário que haja sempre o devido cuidado com a informação repassada para que a comunicação seja realmente efetiva e atinja o objetivo inicialmente proposto. Ainda que, nos dias atuais, a comunicação (sinalização) do corpo possa ser substituída por outros meios, o correto direcionamento do conteúdo dessa comunicação precisa estar bem claro e preciso para não gerar interpretações equivocadas.

Destarte, esses filósofos contemporâneos mencionados nessa subseção, de certa forma, já previam e debatiam a “fragilização radical da intimidade”, expressão cunhada por Barcelos (2019, p. 298), a qual refere-se a uma condição de relação intensa entre homem e máquina, onde o principal ativo é o consumo da informação. O autor alerta para o perigo

desse caminho e orienta para uma “nova matriz comunicativa” que deve ser guiada pelo “debate sobre ética nas/das máquinas inteligentes” (BARCELOS, 2019, p. 299).

Essas reflexões mais profundas acerca da comunicação ajudam a perceber que a partir do final do século XX e início do século XXI houve intensas transformações na sociedade e na economia mundiais; sobretudo com o advento da globalização e da revolução digital, e a ascensão da democracia em regiões latino-americanas, que contribuíram para uma maior publicização e transparência de informações políticas, bem como um aumento da participação em ambientes da administração pública (BRAGA, 2016). Por isso, a posterior subseção trata um pouco do desenvolvimento da comunicação dentro de espaços públicos ao apresentar uma área correlata ao estudo pretendido nesse trabalho.

### **2.2.3 A Comunicação Pública**

Brandão (2012, p. 9) define a comunicação pública como “um processo comunicativo que se instaura entre o Estado, o governo e a sociedade com o objetivo de informar para a construção da cidadania”. Esse tipo de comunicação é um exercício democrático porque possibilita incumbir-se de um olhar mais cidadão da comunicação ao mirar em questões de interesse coletivo (DUARTE, 2007 apud BRANDÃO, 2012). Para Brandão (2012), a comunicação, tornada pública, não é manipuladora, mas sim, a “manifestação política mais importante da organização da sociedade contemporânea”, visto que ela é o “resultado do poder do cidadão quando organizado e constituído como sociedade civil” (BRANDÃO, 2012, p. 30). A autora ainda defende que a comunicação pública é a voz do cidadão na cena política do país e é um espaço de negociação entre os interesses da vida pública.

Matos (2012) corrobora dessa visão quando reconhece que a comunicação pública precisa da sociedade e de seus segmentos para acontecer. A noção de comunicação pública é inerente aos agentes comprometidos nesse processo comunicativo, “não apenas como receptores da comunicação [...], mas também como produtores ativos do processo” (MATOS, 2012, p. 52). Ainda que essa questão seja importante, essa autora constata que não há diretriz nacional de comunicação pública no Brasil. Para ela, é fundamental que haja uma orientação a esse respeito para direcionar comportamentos éticos e de valor com o intuito de promover a democratização do saber. Matos (2012) reforça essa ideia quando declara:



A comunicação pública é [...] uma ação coletiva sobre questões de interesse público, cujo objetivo é a tomada de decisões consensuais para benefício mútuo. No momento que estipula procedimentos claros para esta atuação social, que tenham origem em valores socialmente compartilhados, a comunicação pública tende a promover um ambiente de confiança e cooperação entre os agentes. (MATOS, 2012, p. 57)

Já López (2012, grifo nosso) define a comunicação pública como aquela da esfera pública que acontece em diferentes categorias: a **política**, destinada a construir bens públicos; a **mediática**, relacionada com a agenda pública; a **estatal**, utilizada para ligar o Estado com a sociedade; a **organizacional**, empregada para disseminar sentido no interior de uma organização; e a da **vida social**, que é resultado precisamente dos movimentos sociais.

De todo modo, para que essa comunicação pública seja efetivamente comprometida é “necessário capacitar os profissionais [...], sensibilizar as autoridades e, particularmente, a classe política [...] para que assumam definitivamente o seu papel como agentes sociais responsáveis”, defende Bueno (2012, p. 148).

Zémor (2012), por sua vez, é outro autor que estabelece a comunicação pública como a relação e o diálogo dos serviços da administração pública para as coletividades territoriais, tendo por escopo tornar essas instituições conhecidas e disseminar o que é de interesse geral. Na opinião dele, essa relação entre um serviço público e um usuário está intimamente ligada à recepção e orientação que esse último recebe do poder público. Essas ações são melhores exercidas quando há uma comunicação interna estruturada, diz Zémor (2012).

Portanto, Zémor (2012) acredita que nem toda comunicação deve ser mediática; isso depende do tipo de comunicação e do público a que ela se destina. López (2012) ratifica esse entendimento ao afirmar que essa concepção cultural, de que os processos de comunicação acontecem por meios unicamente midiáticos, advém do enfoque que se confere à transmissão de informações. Esse enfoque funcional tira da comunicação a estruturação de sentido próprio dela e acaba por promover um rebaixamento de seu conteúdo (LÓPEZ, 2012). “A dimensão pública da comunicação é mais que a emissão de mensagens através dos meios de massa, ou a conquista de manchetes e de espaço nos jornais”, justifica López (2012, p. 266). Zémor (2012, p. 224) complementa dizendo que “uma parte da comunicação pública, cada vez mais importante, se faz fora dos meios de comunicação”.

Consequentemente, Zémor (2012) entende que a relação dos serviços públicos com seus usuários perpassa por quatro caminhos: a recepção, a escuta, o diálogo e a comunicação

da relação. Resumidamente, isso quer dizer que os usuários precisam ser bem recebidos e escutados para que se estabeleça um diálogo entre as partes, e por fim, que a comunicação dessa relação aconteça pelo meio mais correto para cada situação. Em outras palavras, a comunicação é relevante “para escutar as expectativas dos cidadãos com relação à instituição, fazer com que elas sejam consideradas pelos agentes e, em contrapartida, divulgar junto ao público o conjunto dos serviços prestados” (ZÉMOR, 2012, p. 235).

Isso não necessariamente será feito exclusivamente por meios midiáticos. Estes devem ser vistos como uma complementação dessa comunicação. “Se o meio importa para a mensagem, quanto mais a mediação é humana, personalizada, mais o conteúdo é considerado e assimilado”, e ainda, “comunicar-se bem pressupõe um emissor seguro de si mesmo, que identifica seu lugar na diversidade das instituições públicas” proclama Zémor (2012, p. 225 e 234). Em vista disso, a comunicação coopera para analisar o ambiente; auxilia na obtenção de recursos financeiros, técnicos e humanos; e favorece a divisão de tarefas e o planejamento, além da escolha da política pública adequada (ZÉMOR, 2012).

Ao se falar em disseminar informações pelos meios de comunicação mais apropriados, Silva (2012) pondera que o Estado se percebe pressionado a empregar a publicidade massiva – isto é, os meios de comunicação de massa – em três ocasiões: a) para **prestar contas** do dinheiro público; b) para **cultuar valores** do povo, do país, dos símbolos e das memórias; c) para **mobilizar** a população no enfrentamento de problemas sociais, econômicos e sanitários (SILVA, 2012, grifo do autor). Nesse contexto, o autor associa a democracia com a comunicação no seguinte sentido:

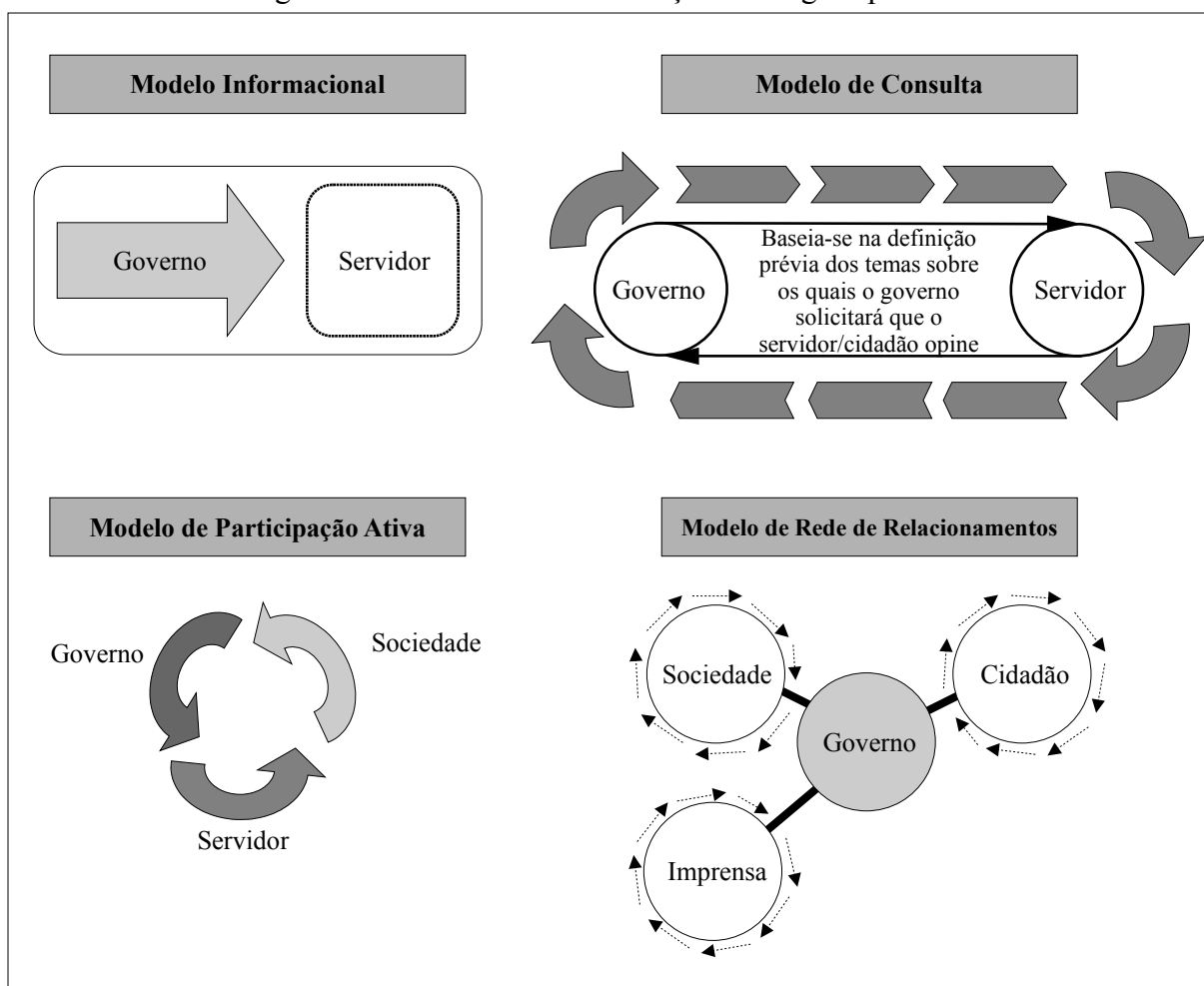
“Quanto mais democrática uma república, mais visível seria a coisa pública [...], podendo-se [...] deduzir-se que há uma relação de proporcionalidade entre Democracia e Publicidade, ou, num contexto mais amplo [...], há uma relação biunívoca entre Democracia e Comunicação, entendendo-se por Comunicação não apenas a produção, a guarda e a difusão das informações destinadas ao público, mas também a composição de todo um leque de serviços que dão à Comunicação um caráter de serviço público a ser prestado à população”. (SILVA, 2012, p. 186)

Para ele a publicidade é um compromisso que não somente os governantes eleitos devem sustentar, mas também todo e qualquer servidor público; uma vez que um dos princípios da República é a transparência em seus serviços. Nesse sentido, o autor enuncia que o poder da publicidade enquanto garantia dessa transparência tem a intenção moral de aproximar o ente público da sociedade. Isto significa que a publicidade, assim entendida, não tem um poder dominador, e sim, é um instrumento para despertar o caráter social do Estado

com seus cidadãos (SILVA, 2012). Esse Estado-educador, termo conjurado por Gramsci (1974 apud SILVA, 2012), tem essa premissa de manter uma interface com a sociedade por intermédio da publicidade. Silva (2012, p. 190) ainda afirma que o poder da publicidade é um “pressuposto estratégico para a própria funcionalidade da democracia e da transparência inerente à coisa pública”. Em síntese, isso quer dizer que a função da publicidade no ambiente público é a de propiciar **esclarecimento**.

Perante esse ponto de vista, Curvello (2012) assume que a comunicação nos órgãos públicos tende a ter um viés predominantemente mais informacional, ou seja, baseia-se na transmissão de informação, onde até mesmo o servidor é público destinatário. Esse autor classifica essa comunicação nos órgãos públicos em quatro modelos: 1) o **modelo informacional**, já citado; 2) o **modelo de consulta**, no qual o governo aciona o cidadão (ou o servidor) e aguarda uma informação para continuar as conversações; 3) o **modelo de participação ativa**, onde o servidor tem um papel mais central, atuando como um intermediador entre o governo e a sociedade; e 4) o **modelo de rede de relacionamentos**, em que o sistema governo interage com outros sistemas, todos autônomos, porém interdependentes. A figura 8 esclarece cada um desses modelos.

Figura 8 – Modelos de comunicação nos órgãos públicos



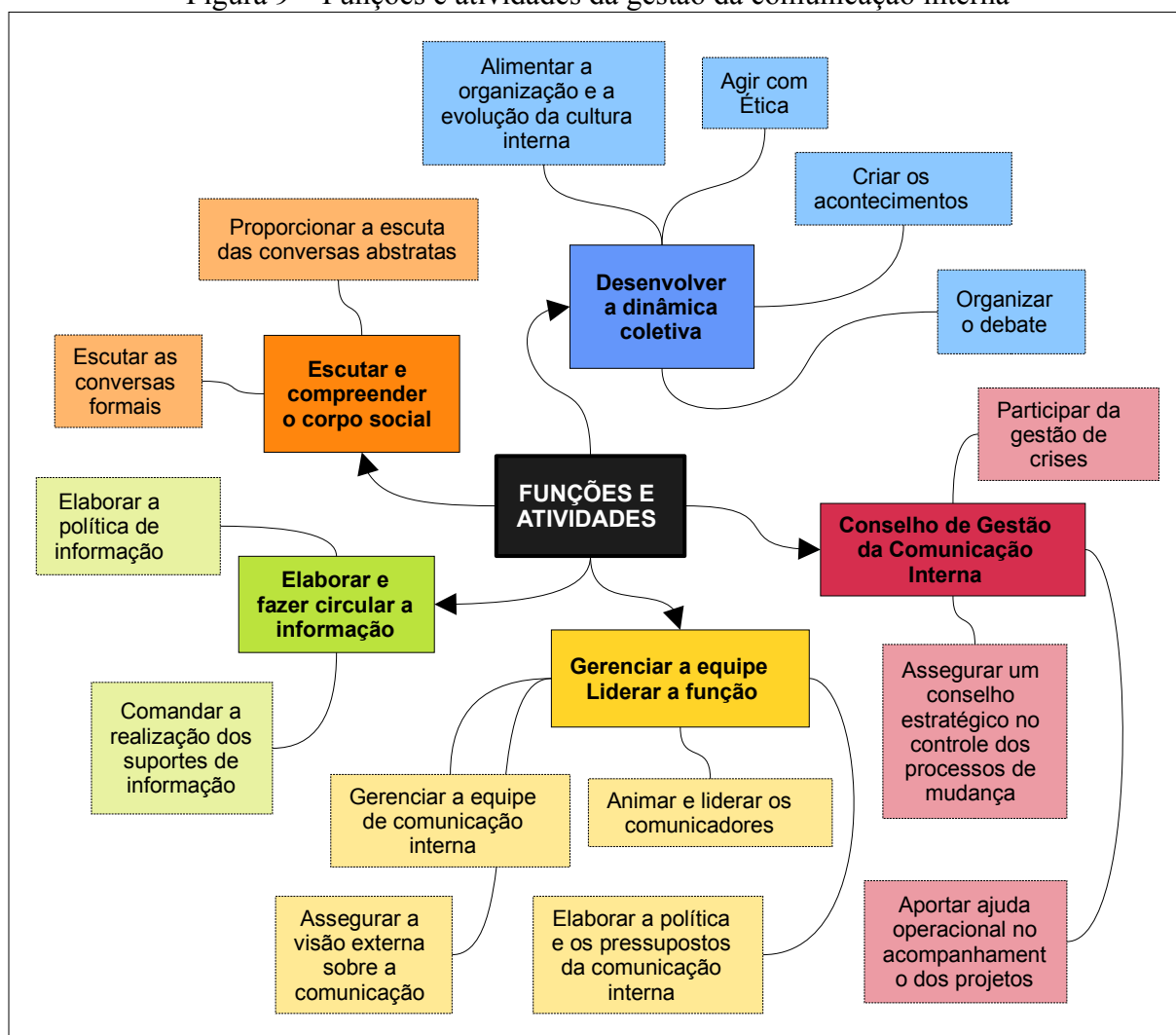
Fonte: Curvello (2012)

Esses modelos só funcionam quando há o entendimento das diferenças entre as palavras comunicação e informação – discutidas anteriormente –, e quando se consegue “vencer resistências e posições arraigadas tanto no campo da gestão como entre os próprios servidores e prestadores de serviço no setor público” (CURVELLO, 2012, p. 205). Outrossim, López (2012) identifica problemas na comunicação das entidades públicas que podem comprometer a sua eficácia:

- a) concepção que as entidades públicas têm sobre a comunicação;
- b) forma como os servidores públicos se relacionam com as entidades de acordo com sua vinculação;
- c) resistência às mudanças;
- d) carência de uma cultura da informação;
- e) falta de clareza na relação com os veículos de comunicação. (LÓPEZ, 2012, p. 257)

Desse modo, para uma comunicação pública efetiva, os gestores públicos precisam esclarecer a toda sua comunidade a direção estratégica adotada em seus órgãos, vinculando-a a objetivos e ações, diários ou de longo prazo. É crucial, portanto, que a gestão sensibilize os diversos segmentos acerca da relevância das relações transparentes e honestas perante os seus públicos, propague a comunicação como responsabilidade de todos e, compartilhe informações em todos os níveis da cadeia hierárquica (CURVELLO, 2012). Curvello (2012, p. 207) atesta também que a “comunicação é essencialmente diálogo, participação e compreensão”.

Figura 9 – Funções e atividades da gestão da comunicação interna



Fonte: *Association Française de Communication Interne (AFCI)*, adaptado de Curvello (2012)

Assim dizendo, Curvello (2012) expressa que uma comunicação interna eficaz colabora para o equilíbrio das necessidades de uma organização – seja ela privada ou pública

– e dos seus públicos primordiais, direcionando-os para uma cultura mais colaborativa e participativa. A comunicação interna pode ser entendida como ações que têm por objetivo “ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública” (CURVELLO, 2012, p. 204).

Esse autor, então, cita as funções e atividades da gestão da comunicação interna que ajudam a buscar essa eficiência: “escutar e compreender o corpo social; [possuir um] Conselho de Gestão da Comunicação Interna; elaborar e fazer circular a informação; desenvolver a dinâmica coletiva e; gerenciar e liderar a equipe”, as quais, por sua vez, ramificam-se em outras ações que podem ser melhor visualizadas na figura 9 (CURVELLO, 2012, p. 211).

Vê-se, então, que ainda há desafios na gestão da comunicação, como bem aponta o autor:

Os desafios que ainda se apresentam para gestores da comunicação interna passam por educar para a comunicação; por equilibrar os campos da informação e da persuasão; por superar a improbabilidade da comunicação (barreiras do entendimento, do acesso e da ação); por induzir a participação nas redes sociais; e por mudar o foco da gestão: da influência para os relacionamentos, da transferência de informação para a mediação de tensões em espaços de diálogo. (CURVELLO, 2012, p. 212)

Fortalecendo essa visão, Zémor (2012) confirma que a comunicação pública é uma missão do serviço público, pois, deve promover os seus serviços e valorizar as instituições, tornando disponível o conhecimento a todos e estabelecendo comportamentos ativos, valiosos e eficazes. Por fim, Kunsch (2016a, p. 38) atesta o que já foi exposto, dizendo que a comunicação não é somente um “instrumento de divulgação ou transmissão de informações, mas um processo social básico e um fenômeno presente na sociedade”. Por essa razão, ela diz que a comunicação atravessa o sistema social global, atingindo toda e qualquer organização, seja ela privada ou pública.

Desse modo, essa autora trabalha um segmento considerado importante na compreensão deste estudo: a comunicação organizacional, que se desenrola na subseção seguinte.

## 2.2.4 A Comunicação Organizacional

A comunicação organizacional é tratada na atualidade como uma área estratégica e uma atividade substancial em muitas instituições, comenta Kunsch (2016a). Os públicos a que ela se destina estão “cada vez mais exigentes e cobram responsabilidade social, atitudes transparentes, comportamentos éticos, respeito à preservação do planeta etc.” (KUNSCH, 2016a, p. 38). Por isso, essa autora alega que a comunicação precisa ser vista sob uma nova perspectiva de mundo e de maneira interdisciplinar. Para Kunsch (2016a) é justo colocar as organizações também como corresponsáveis pelas transformações do mundo contemporâneo e considerá-las igualmente importantes para o desenvolvimento mundial, seja ele no âmbito social ou econômico. A autora argumenta que as organizações fazem parte da sociedade e estão atreladas com a história social, política e econômica das localidades em que estão presentes e, portanto, a comunicação delas deve ser pensada num contexto mais abrangente que ultrapassa o conhecido cenário da globalização. É a comunicação que “viabiliza todo o processo [da] relação sinérgica entre o mundo e as organizações” (KUNSCH, 2016a, p. 40).

E ao pensar também no papel social das organizações, Kunsch (2016a, p. 44) defende que é necessário assumir uma filosofia e política do que ela chama de “comunicação organizacional integrada”. A autora explana esse conceito da seguinte forma:

é preciso substituir aquela perspectiva linear e instrumental da comunicação por uma visão muito mais complexa e abrangente. A comunicação organizacional deve ser entendida de forma ampla e holística. Pode-se dizer que é uma disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações e todo seu contexto político, econômico e social. Como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram, a comunicação organizacional envolve os processos comunicativos e todos os seus elementos constitutivos. (KUNSCH, 2016a, p. 44)

Mais precisamente, a comunicação organizacional integrada é definida como um conjunto da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa das organizações, sempre orientadas a objetivos e propósitos específicos. Pormenorizando brevemente cada um desses aspectos, na visão de Kunsch (2016b), a comunicação institucional é aquela atrelada com a imagem e a identidade das organizações. É por meio dela que a organização se conecta social e politicamente com a sociedade. Segundo Kunsch (2016b, p. 165) a comunicação institucional “ênfatisa os aspectos relacionados com a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização e contribui para o

desenvolvimento do subsistema institucional”. A comunicação institucional conhece e compartilha os atributos das organizações através de diversos instrumentos, tais como: relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, editoração multimídia, imagem, identidade, propaganda institucional, marketing social e marketing cultural.

Já a comunicação mercadológica é mais voltada para a divulgação publicitária de algum produto ou serviço. Tem uma perspectiva comunicacional dirigida para uma mensagem mais persuasiva. “A comunicação mercadológica [...] se encarrega de todas as manifestações simbólicas de um *mix* integrado de instrumentos de comunicação persuasiva para conquistar o consumidor e os públicos-alvo” (KUNSCH, 2016b, p. 164). Entretanto, como as instituições aqui estudadas têm um caráter público, esse tipo de comunicação pode ser compreendida como a comunicação pública anteriormente referida. Convém direcionar o olhar dessa comunicação para a transparência, a prestação de contas e o diálogo que são enfatizados pela comunicação pública. Desse modo, a comunicação mercadológica será sinônimo de comunicação pública neste estudo. Entrementes, o produto/serviço dessas instituições são justamente as ações ou serviços públicos que ela oferece à sociedade.

Por outro lado, a comunicação interna de Kunsch (2016b) é aquela que interage os objetivos da organização diretamente com os seus colaboradores. É uma área estratégica com políticas definidas e objetivos funcionais. A comunicação interna de Kunsch (2016b) é semelhante a de Curvello (2012); ou seja, para ela essa comunicação permite que todos da organização sejam informados e alcancem respostas antecipadas para as suas necessidades, além de ajudar a mediar conflitos e enxergar soluções.

Por fim, a comunicação administrativa também acontece dentro da organização, porém, está mais relacionada às funções administrativas. Em outras palavras, ela permite “a confluência de fluxos e redes” (KUNSCH, 2016b, p. 152), ou ainda “os fluxos, os níveis e as redes formal e informal de comunicação” (KUNSCH, 2016b, p. 153). Essa comunicação também visa alcançar os objetivos da organização, mas sobretudo, converge as informações de um fluxo de entradas (*inputs*), transformações (*throughputs*) e saídas (*outputs*), conforme explica Kunsch (2016b).

Ante a essa perspectiva, a autora defende adotar uma filosofia não fragmentada nas ações comunicativas que levem em consideração as demandas, os interesses e as expectativas dos públicos ou sujeitos envolvidos, bem como também da sociedade (KUNSCH, 2014, 2016a, 2018).



Assim, a comunicação possui a incumbência de envolver significados entre as relações de todos os agentes envolvidos “valorizando as práticas comunicativas cotidianas e as interações nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social” (KUNSCH, 2016a, p. 45). Desse modo, para essa autora, a área da comunicação passa a ser estratégica ao ponderar a questão humana, acrescentando valor às organizações. Esse valor pode ser entendido como aquele mencionado por Silva (2012) que o relaciona ao patrimônio, símbolos e memórias, quando se fala em organizações públicas. Sobretudo nessas organizações, em particular, é possível trabalhar as visões de Kunsch (2016a) de reconhecer as pessoas e agir para atingir os ideais de mundo, sempre respeitando os princípios éticos.

Nessa concepção, Kunsch (2016a) analisa a comunicação nas organizações em quatro diferentes dimensões: a dimensão instrumental, a dimensão humana, a dimensão cultural e a dimensão estratégica. A dimensão **instrumental** muito se assemelha à típica atividade de transmissão de informação. Ela é mais funcional e técnica, tem um aspecto mais linear, e há apenas uma via no canal de comunicação. Essa dimensão desconsidera contextos mais subjetivos, e a autora enfatiza que, apesar disso, ela é necessária e sempre existirá dentro das organizações. Entretanto, as organizações não devem se limitar apenas a essa dimensão instrumental (KUNSCH, 2016a).

A dimensão **humana** é, na opinião da autora, a mais importante e a mais esquecida dentro das organizações. Muito ligada às teorias da comunicação, essa dimensão realça a comunicação humana como instrumento essencial para estabelecer relações entre pessoas e grupos. É determinante para engrandecer o fator humano, subjetivo, relacional e contextual que possibilitam um processo comunicativo mais prolongado nas organizações. Ao levar em conta essa subjetividade humana na comunicação organizacional, a organização permite que os indivíduos possam se identificar com ela, já que é dentro dela que constroem o seu ambiente social e profissional, e muitas vezes também o pessoal (KUNSCH, 2016a). É igualmente nessa dimensão que a autora alerta para o cuidado com as mensagens repassadas, pois, é uma ilusão pretender que elas serão interpretadas e entendidas da maneira que foram intencionadas, justamente por conta dessa subjetividade. Além disso, o atual contexto digital vivido pela humanidade também afeta como essa comunicação é transmitida e captada. Ademais, é através dessa dimensão que é possível ter uma visão mais humanista, interpretativa e crítica, o que viabiliza entender o pressuposto de ideias em comum da comunicação. Outro aspecto ponderado nessa dimensão é a comunicação interpessoal, ou

seja, “a interação de natureza conversacional, que implica o intercâmbio de informação verbal e não verbal entre dois ou mais participantes” (KUNSCH, 2016a, p. 50). Por fim, a autora advoga firmemente que a comunicação organizacional deve ter como parâmetro considerável a valorização das pessoas, uma vez que organizações dependem do caráter humano para serem, propriamente, organizações.

Por outro lado, a dimensão **cultural** dá importância aos aspectos culturais dos indivíduos e da própria organização. Pessoas provêm de diferentes estruturas culturais, e organizações possuem seus valores e princípios. Além de que as organizações se situam em determinado país, que detém sua cultura particular, mas também se influencia por interferências da sociedade mundial. Portanto, essa dimensão trabalha o nível micro da cultura organizacional, assim como o nível macro do contexto multicultural, fundamentando uma comunicação organizacional sob as óticas local e global (KUNSCH, 2016a).

Por sua vez, de acordo com Kunsch (2016a), a dimensão **estratégica** ampara-se em dois prismas: um conservador e racional, centrado em resultados; e um mais complexo que considera incertezas e procura novas alternativas para planejar a comunicação estratégica. Na primeira perspectiva conservadora e racional, a comunicação organizacional se parece muito com a dimensão instrumental. Essa perspectiva é pragmática e foca na eficácia, alinhando-se “por meio do planejamento estratégico e da gestão, aos objetivos globais da organização e aos princípios estabelecidos em relação à sua missão, à sua visão e aos seus valores” (KUNSCH, 2016a, p. 54). A segunda perspectiva, centrada em alternativas, visa compreender que as mudanças externas também impactam a organização e afasta a ideia de comunicação apenas como fonte de transmissão de informação. O ambiente socioeconômico-político deve ser levado em consideração, e há que se ter em mente que “não existem certezas dos resultados que as estratégias trarão, se positivos ou negativos” (KUNSCH, 2016a, p. 55).

Desse modo, López (2012, grifo nosso) auxilia esse pensamento ao trazer quatro tipos de perguntas, cujas respostas podem determinar uma comunicação mais estratégica:

- a) **pergunta de identidade** que, segundo o autor, tem relação com a comunicação corporativa, e estabelece a imagem projetada da organização com vistas a sustentar a sua credibilidade e legitimidade;
- b) **pergunta do relato** que se relaciona com a comunicação informativa, ou seja, refere-se à mensagem e aos conteúdos que se quer comunicar e aos meios que serão empregues para sua propagação;

c) **pergunta da interação com grupos de interesse**, a qual tem vínculo com o que o autor chama de comunicação mobilizadora, e indica o resultado do processo de comunicação, sobretudo a pública, além do impacto junto a quem ela se destina;

d) **pergunta da coerência**, diretamente ligada à comunicação organizacional, que, nas palavras do autor, “é a formulação sobre a visão compartilhada e o trabalho colaborativo, e está relacionada com a unidade de critérios e princípios que requer toda organização, grupo ou movimento para caminhar em uma mesma direção” (LÓPEZ, 2012, p. 252).

Nessa perspectiva, esse autor elabora uma noção de estratégia no planejamento da comunicação como sendo um:

itinerário ou sequência de ações que conduzem ao alcance dos objetivos e que, além disso, não tem que ser necessariamente de caráter midiático, mas pode ter a ver com outros dispositivos de mobilização, participação ou encontro, como por exemplo, diferentes modalidades de cenários de conversação, “maneiras” de interagir inseridas na cultura, eventos lúdicos ou festivos, ações pedagógicas e outras maneiras de conseguir o intercâmbio de significado e sentido compartilhados que são os grandes propósitos do processo comunicativo. (LÓPEZ, 2012, p. 261)

López (2012), portanto, crê que uma comunicação bem planejada requer um diagnóstico ou linha de base que identifique o que deve ser trabalhado na organização. Esse diagnóstico precisa abarcar o que os indivíduos percebem sobre as práticas comunicativas do grupo ou da organização e dispor dos obstáculos ou pontos a favor da organização que construam um significado e sentido compartilhados (LÓPEZ, 2012). Esse raciocínio parece ligar as dimensões estratégica e humana mencionadas por Kunsch (2016a), permitindo que as duas trabalhem de forma síncrona.

Por outro lado, Cury (2016) prefere aproximar a comunicação organizacional do desenvolvimento organizacional, principalmente através da liderança. Esse autor acredita que a falta de compreensão e adaptação em novos cenários, principalmente no cenário digital atual, é gerado por padrões concebidos através dos séculos que colocaram a capacidade humana em patamares atrelados a “modelos precisos, procedimentos previsíveis e comportamentos controlados” (CURY, 2016, p. 194). Para esse autor a comunicação e a indústria cultural criaram novos valores e significados que resultaram no mundo digital, o qual acabou por expandir a participação, a influência e o poder dos indivíduos. Essa mudança pode gerar insegurança e temor, mas, ainda assim, é uma grande oportunidade para desenvolver o aprendizado e a evolução do ser humano, garante o autor. Cury (2016)

argumenta que somente a integração, a cocriação e a gestão entre as áreas de comunicação e desenvolvimento organizacional contribuem para a eliminação de obstáculos e promovem um trabalho mais inclusivo e colaborativo. Por isso ele defende que a comunicação é um caráter fundamental para o exercício da liderança, afinal, é com ela que se engaja equipes e se relaciona de forma produtiva com os públicos vinculados à organização.

Cury (2016) acredita que é através da troca de conhecimentos específicos e da identificação de interesses comuns que é possível sensibilizar e qualificar os indivíduos, sejam eles líderes ou não, para os seus novos papéis e atribuições nessa sociedade pós-moderna. O autor argumenta que “o que se deseja é uma liderança que se manifeste pelo exemplo e pratique a comunicação aberta, honesta e transparente” (CURY, 2016, p. 199). Em vista disso o autor alega que apenas aumentar a quantidade das ferramentas – *newsletters*, intranet, campanhas, vídeos, eventos – não resolve as falhas de comunicação. Esses instrumentos são importantes e merecem aprimoramento, mas é necessário que todos os seres comunicantes – e não apenas o departamento de comunicação, por exemplo – “compreendam, assumam e aprimorem seu papel na parte fundamental que lhes cabe no processo” (CURY, 2016, p. 200). Esse comprometimento, de acordo com o autor, produz ganhos na comunicação interna, na liderança, na inovação e na reputação dessas organizações.

O ingrediente essencial, conforme diz o autor, para que essa troca ocorra entre os campos da comunicação, gestão e liderança é o **diálogo**. “A abordagem empática promovida pelo diálogo promove a aproximação e aceitação de uns pelos outros, diminui as atitudes de defesa, estimula a criatividade e cria condições que conduzem a melhores soluções”, justifica Cury (2016, p. 207). A prática do diálogo necessita não somente de predisposição ou boa vontade, defende o autor, mas também de um trabalho de comunicação no plano intrapessoal e interpessoal, ou seja, é preciso que os indivíduos conheçam a si mesmos, seus pensamentos e sentimentos (intrapessoal); e é necessário que, principalmente as lideranças – mas também todos os outros envolvidos –, busquem compreender e interagir com esses pensamentos e sentimentos diversos (interpessoal). Isso acontece quando comunicação e desenvolvimento organizacional sensibilizam e capacitam lideranças e equipes nas habilidades de linguagem e comunicação. O diálogo emerge conflitos e produz vínculos de confiança que, por sua vez, geram resultados mais sistêmicos, duradouros e de impacto positivo (CURY, 2016).

Outro autor que relaciona a liderança com a comunicação organizacional é Cerantola (2016). Esse autor acredita que, para instituir um clima interno de reconhecimento dos

indivíduos e fortalecer os valores da organização, é essencial a atuação das lideranças nesse processo. Segundo o autor, “cabe às lideranças estabelecer a direção, o objetivo comum e estimular o relacionamento entre suas várias equipes e áreas funcionais” (CERANTOLA, 2016, p. 219). É atribuição das lideranças não somente ter a capacidade individual e carismática da comunicação, ou escolher as mídias e mensagens adequadas, mas também apoiar de maneira social e emocional os indivíduos. Ademais, é igualmente importante orientá-los na execução de suas tarefas de forma que levem à transformação e à adaptação organizacional (CERANTOLA, 2016). Tal qual Cury (2016), Cerantola (2016) incentiva que as lideranças estimulem trocas, diálogos e uma postura positiva em face às realizações individuais e coletivas, tratando-as como repertórios de conhecimento. A isso se dá o nome de liderança apreciativa, ou seja, conseguir identificar “o potencial de cada pessoa e envolvê-la num conjunto de ações em que ela possa aplicar sua melhor capacidade” (CERANTOLA, 2016, p. 221). Desse modo, esse autor argumenta que diante das atuais mudanças da sociedade, é imprescindível considerar as novas gerações, as novas mídias e a aceleração do tempo e da inovação. *Smartphones, tablets*, aplicativos e mídias sociais criam um fluxo de informação e comunicação sem precedentes, multidirecionais, instantâneos e ininterruptos (CERANTOLA, 2016).

Nesse ponto, é importante trazer à discussão o caráter digital que inevitavelmente faz parte das organizações nos dias de hoje. Cerantola (2016) aponta que, embora a comunicação seja um fenômeno humano ancestral, ela sempre perfaz maiores reflexões a cada mudança social, econômica, tecnológica, cultural e comportamental da humanidade, especialmente com o recente advento das redes sociais. Esse autor pondera que a comunicação organizacional “vem ganhando destaque nas organizações em função das mudanças tecnológicas, sociais e culturais que mobilizam, integram e multiplicam as formas como as pessoas interagem, obtêm informações e manifestam opiniões” (CERANTOLA, 2016, p. 223).

Cury (2016) também aborda esse assunto quando esclarece que as mudanças que vieram com o mundo digital requerem um contínuo monitoramento, revisão e adequação dos processos de comunicação e da ação dos comunicadores. O autor aborda a facilidade em que o discurso formal das organizações, dentro do meio digital, é reiteradamente comparado, validado ou questionado de forma espontânea pelos interlocutores. Isso se dá, segundo ele, porque grande parte do conteúdo racional e prático desses meios provém da massiva produção de informação em maior escala e com maior rapidez. Para que haja o mínimo de controle e

monitoramento nessa comunicação, Cury (2016) defende a ideia da metacomunicação. A metacomunicação, nas palavras do autor, é uma evolução da comunicação nas organizações e inclui as intenções e as relações envoltas no processo. Ela cria um espaço para “comunicar *sobre* comunicação” (WATZLAWICK; BEAVIN; JACKSON, 1973 apud CURY, 2016, p. 206 grifo do autor).

Corrêa (2016) é outra autora que, ao tratar da comunicação nessa sociedade digitalizada, relaciona fortemente a atividade comunicativa nas organizações com a consolidação das tecnologias digitais de informação e comunicação (TICs). Ela esclarece que as TICs são responsáveis pela evolução, melhoria, aceleração e alargamento dos modos de relacionamento que os indivíduos hoje praticam. A autora também expõe que, apesar dessa evolução, muitas organizações ainda não exploram esse nível digital da maneira como deveriam, pois, “permanecem cultural e estrategicamente fincadas em processos mais tradicionais, hierarquizados e unidirecionais no que se refere à comunicação, o relacionamento e à estruturação de suas atividades” (CORRÊA, 2016, p. 60). Os desafios que as organizações enfrentam atualmente demandam uma maior flexibilidade e adaptabilidade das estratégias, de forma que aproximem essas organizações dos seus públicos e adaptem a narrativa com a multiplicidade de vozes provenientes dessas tecnologias. Assim, essa autora chama a atenção das organizações para os seguintes pontos:

a realidade da hiperconexão, aqui entendida como o uso cotidiano da rede mundial de computadores nas mais diversas atividades, explorando adequadamente suas características intrínsecas de hipermedialidade, multimedialidade e interatividade; a certeza de que a digitalização da sociedade e dos processos econômicos é irreversível e evolui tecnologicamente em modo contínuo, exigindo atenção e olhar estratégico por parte das organizações; e a percepção de que o atual patamar de uso que a sociedade faz da rede digital se refere a um *status* que reconfigura o tradicional processo de comunicação, no qual emergem a participação, a colaboração e o espaço para expressão de múltiplas vozes. (CORRÊA, 2016, p. 61)

Em outras palavras, a comunicação na atualidade se expressa em torno de uma combinação de linguagens em multiplataformas executoras de tarefas polivalentes (multimedialidade), que interagem constantemente entre si (interatividade), e que por sua vez, reúnem-se em um ambiente computacional complexo de sons, imagens e textos (hipermedialidade) conectando indivíduos diversos, porém, de personalidades únicas (BARCELOS, 2019; SALAVERRÍA, 2014).

Por isso, para Corrêa (2016), a comunicação digital deve ser tratada de maneira específica em cada organização de acordo com sua respectiva cultura, comportamento, público, necessidade e competência de renovação e inovação. De um modo geral, as organizações têm de explorar melhores oportunidades informativas relacionadas a sua área de atuação, direcionadas a seu público-alvo e adequadas à sua localidade e aos dispositivos usados para a comunicação, com o intuito de proporcionar relacionamentos que criem valor, interesse e fidelização (CORRÊA, 2016).

Partindo desse ponto de vista, a autora concebe um modelo 3D de visão integral da organização, onde pessoas, estratégia, estrutura, conteúdo e tecnologia são contemplados. Esse modelo, melhor visualizado na figura 10, baseia-se nas argumentações da autora acerca das noções de ecossistema midiático e *social business*. O ecossistema midiático tem a ver com os meios de comunicação e as associações que eles estabelecem entre si e com a sociedade, onde o papel de mediação é também desempenhado pelos demais integrantes do sistema através das tecnologias digitais. O *social business* prevê aspectos da conversa, do diálogo e da relação – muito semelhante ao que Cury (2016) também defende – por intermédio da estruturação econômica, cultural e tecnológica das organizações em formato de rede de qualquer tipo de interconexão, mas preferencialmente de modo digital (CORRÊA, 2016).

Figura 10 – Modelo 3D de gestão da comunicação na sociedade digital



Fonte: Corrêa (2016, p. 74)

De acordo com a autora, a divisão das posturas das organizações devem se embasar no que ela chama de *disrupt*, “relativa à ruptura dos paradigmas tradicionais que pautam as relações comunicativas da organização”; *design*, “relativa à reorganização das atividades e dos processos com vistas a um olhar mais afeito às características de sociabilidade digital”; e *develop*, “relativa ao desenvolvimento e à efetiva implementação das mudanças definidas pelo *disrupt* e reconfiguradas pelo *design*” (CORRÊA, 2016, p. 74). Ela ainda propõe aplicar o modelo nos grupos de gestão de pessoas, que monitora, dialoga e influencia os públicos; de gestão de estratégias e da estrutura, os quais garantem a amplitude do processo de comunicação e de inovação da organização; de gestão do conteúdo, que focam nas narrativas textuais, visuais e audiovisuais que a organização elabora a fim de dialogar com seus públicos; e de gestão da tecnologia, responsáveis pela adequação de plataformas sociais, atualização de banco de dados e uso de tecnologias da mobilidade. Ademais, Corrêa (2016) enfatiza que esse modelo não é fechado e cada organização deve adaptá-lo à sua realidade.

Em complementação a esse elemento digital na comunicação, Terra (2016) exprime que a imagem das organizações não é construída sozinha, pois justamente, depende também



das opiniões e expressões dos públicos nas redes digitais. A autora argumenta que “as comunidades, os *sites* colaborativos e os *sites* de reclamação [...] são exemplos de como o relacionamento entre organizações e seus públicos se modificou” (TERRA, 2016, p. 259). Portanto, para ela, a comunicação deve atingir não somente os públicos de relacionamento das organizações, mas identicamente os formadores de opinião e influenciadores digitais, conectando-os à organização por meio da credibilidade e confiança. Nesse ponto Cerantola (2016) concorda com a autora, pois ao identificar a rede de influência e seus influenciadores, é possível estipular estratégias para atingir objetivos organizacionais voltados para mudanças, fortalecimento de relações e valorização humana.

Terra (2016, p. 263), então, considera a comunicação digital como “a forma comunicativa que integra os indivíduos” e constata que “não há hoje órgão produtivo que não esteja, direta ou indiretamente, vinculado a algum tipo de relação de comunicação digital”. Logo, a autora acha primordial que toda organização deve, da mesma forma, estar presente no ambiente digital. Ela enfatiza que a presença digital deve ter uma estratégia de conteúdo, divulgação e relacionamento e que essas características precisam estar incluídas num plano global de comunicação. Terra (2016, p. 270) constata também que, infelizmente, “muitas das organizações públicas ou não estão presentes no ambiente digital da forma mais correta ou pecam por uma comunicação unilateral”. Por último, essa autora defende que a comunicação digital, principalmente aquela em redes sociais, estabelece mais simetria entre quem a emite e quem a recebe, além de presumir uma maior aceitação de diálogos, conversações e colaborações. É necessário que as organizações tenham seus processos comunicativos sistematizados e harmônicos, e que estejam preparadas para interações e desdobramentos dos seus públicos, tanto no meio físico quanto no digital (TERRA, 2016).

A tendência atual nessa era da informação, portanto, está cada vez mais organizada em torno de redes que estimulam uma maior interação cultural e organização social, onde o ingrediente principal é, justamente, a informação; que por sua vez, vem distribuída através de fluxos de mensagens e imagens, em sua maior parte de maneira digital (CASTELLS, 2002).

Decorridos, então, todos esses pontos acerca da comunicação e suas nuances, ressalta-se que este trabalho direcionará as análises na definição de comunicação organizacional integrada estabelecida por Kunsch (2014, 2016a, 2018): conjunto da comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa. Pois, conforme Kotler e Keller (2012, p. 20) afirmam, “adotar uma estratégia de comunicação integrada envolve

escolher opções de comunicação que se reforcem e complementem entre si”. Salienta-se, novamente, que o caráter mercadológico será tratado com vistas à comunicação pública discutida na subseção 2.2.3, uma vez que os lugares de pesquisa são universidades públicas catarinenses.

Esse viés organizacional concorda com o objetivo da pesquisa, que foca a comunicação como estratégia para a internacionalização. Para compreender melhor esse tema, a próxima subseção discorre, exatamente, sobre a concepção de gestão dentro das universidades.

## 2.3 A GESTÃO NAS UNIVERSIDADES

Com vistas ao domínio do raciocínio para a análise dos dados deste estudo, convém pontuar alguns entendimentos acerca da gestão nas universidades. Portanto, as próximas subseções ajudam a entender melhor o papel da gestão dentro do ambiente universitário.

### 2.3.1 Instituição Social ou Organização Social

Primeiramente, cabe apontar que a própria ideia de gestão ligada à educação superior, principalmente quando diz respeito a instituições públicas, e mais especificamente às universidades, gera críticas no âmbito acadêmico. Chauí (2003) discute essa perspectiva quando compara uma universidade como instituição social ou como uma organização social. Para a autora a universidade é uma **instituição social**, pois é somente numa instituição universitária que é possível haver “opiniões, atitudes e projetos conflitantes que exprimem divisões e contradições da sociedade” (CHAUI, 2003, p. 5). Para ela, a universidade, sobretudo a pública, é constituída como instituição social desde quando conquista a sua autonomia perante a religião e o Estado. Após a Revolução Francesa, essa característica é reforçada com o ideal republicano – fortalecendo a ideia de pública e laica – para, em seguida, através das revoluções do século XX, se tornar ainda mais forte ao estabelecer a educação universitária como um direito do cidadão, salienta Chauí (2003). Dessa forma a universidade é colocada também no ambiente democrático, inclusive do saber. E é por isso que a autora defende que “a universidade como instituição social diferenciada e autônoma só é possível em um Estado republicano e democrático” (CHAUI, 2003, p. 6).

Entretanto, Chaui (2003) também afirma que a reforma do Estado – sucedida a partir da década de 90 com a ascensão do neoliberalismo, de acordo com Bianchetti e Magalhães (2015) – coloca a universidade como **organização social**. Desse modo, ela difere da instituição porque uma organização tem por preceito o apego às ideias de eficácia e sucesso direcionadas através de estratégias para se atingir a um objetivo específico. Ou seja, uma organização social, conforme a autora, não é voltada para a articulação de ideias contrárias e a legitimidade interna e externa, mas sim regida pelo ideal de administração, onde a gestão, o planejamento, a previsão, o controle e o êxito fazem parte. Para Chaui (2003, p. 6), uma universidade quando tratada como organização social “não compete discutir ou questionar sua própria existência”, pois ela se interessa apenas por sua particularidade, enquanto uma instituição social se preocupa mais com a universalidade. Para melhor entender, portanto, “a instituição tem a sociedade como seu princípio e sua referência normativa e valorativa, enquanto a organização tem apenas a si mesma como referência, num processo de competição com outras que fixaram os mesmos objetivos particulares” (CHAUI, 2003, p. 6).

Contudo, conforme ilustra Ribeiro (2017, p. 159), “as universidades públicas continuam passando por períodos de transformações, resultados de significativas mudanças de comportamento da sociedade, mudanças no setor da economia, da política e da ciência”. Essa autora assinala que a universidade sofre influência dos princípios das teorias da administração, voltados às empresas. Schlickmann e Melo (2012), ao investigar epistemologicamente a origem de uma **administração universitária** desde a década de 60, apontam que, no decorrer da história, esse tema foi debatido ora levando em conta uma extrema direção à padronização e criação de modelos, ora voltada para assuntos que nada tem a ver com a administração, senão mais voltados à educação superior propriamente dita. Esses autores concluem que é difícil estabelecer um olhar epistêmico para a administração universitária, e um marco teórico desse campo; mas apontam que há uma prevalência em tratar a universidade sob um paradigma funcionalista, ou seja, orientada para um olhar mais racional e objetivista. Todavia, os autores são da opinião de que “a dificuldade em se administrar a universidade é antes de tudo um reflexo da dificuldade de administrar uma organização qualquer”, revelando que enxergam a universidade como uma organização social, e ainda complementam dizendo que “o que talvez torne a universidade ‘diferente’ é que as complexidades pareçam mais evidentes nesta organização” (SCHLICKMANN; MELO, 2012, p. 176).

Ribeiro (2017), mais uma vez, entende que essa visão de gestão da universidade, sobretudo a brasileira, tem origem também na unificação que essa instituição – ou organização – passou durante o seu surgimento no país. “A institucionalização da universidade brasileira ocorreu por processo de unificação de instituições e, como tais, já traziam consigo certa estrutura funcional, administrativa e acadêmica”, e complementa que, com o tempo, foi necessário “juntar esforços para homogeneizar procedimentos, práticas e rotinas administrativas” (RIBEIRO, 2017, p. 157). Essa autora ainda faz um apanhado histórico do surgimento da universidade brasileira, mencionando a primeira a ter esse *status* no país: a Universidade do Rio de Janeiro, em 1920; além de elencar outros provimentos do governo, como a criação do Estatuto das Universidades Brasileiras na década de 30 e a Reforma Universitária de 1968, que contribuiu para uma expansão das universidades nos anos 1970. Porém, segundo a autora, nos anos 80 houve uma certa estagnação desse processo, que só foi superado a partir da década de 90, quando o governo de Fernando Henrique Cardoso iniciou a Reforma do Estado (RIBEIRO, 2017).

Semelhante reforma também ocorria, nessa época, fora do Brasil, no que diz respeito à educação superior. Em 1998 uma declaração foi muito importante para mudar os rumos da educação superior: a *Declaração Mundial sobre Educação Superior no Século XXI: Visão e Ação*, ou a Declaração da Unesco. Esse documento, como o próprio nome diz, tem um caráter mundial. Castanho (2000, p. 164) aponta que essa Declaração defende a autonomia universitária pela liberdade de pensamento, porém, ele a critica porque a Declaração também acaba por restringir essa autonomia ao associá-la à ideia corporativa de “prestação de contas da universidade à sociedade”. Outro ponto criticado pelo autor, apontado na Declaração da Unesco, é a noção de mérito quando trata da igualdade de acesso. O documento prevê o acesso universal de todo indivíduo por mérito, mas não define o que considera mérito, apesar de mencionar o acesso a grupos minoritários: “o acesso ao ensino superior não pode admitir qualquer discriminação com base na raça, sexo, idioma, religião ou considerações econômicas, culturais ou sociais, ou deficiência física” (DECLARACIÓN MUNDIAL..., 1998, p. 102, tradução nossa). Castanho (2000, p. 166) finaliza sua análise da Declaração da Unesco com a seguinte opinião: “trata-se de um documento de compromisso entre os modelos contemporâneos, incorporando parcialmente o modelo emergente, ou seja, o neoliberal-globalista-plurimodal, [...] sem disfarces, da promoção ativa da exclusão em nome da

eficiência capitalista”. Vê-se, portanto, que organismos internacionais já começam, no final do século XX, a entender a universidade com padrões mais corporativos.

Outra declaração importante para a educação superior foi a *Declaração de Bolonha*, assinada em 1999. De acordo com Bianchetti e Magalhães (2015), essa declaração surgiu para resguardar o prestígio que as universidades europeias sempre desfrutaram desde o início da sua criação. Como aponta Haskins (2015), a universidade atual é produto direto das universidades europeias da Idade Média, mais especificamente das universidades de Bolonha e de Paris. E no final do século XX, as universidades europeias se viam ameaçadas pelo crescente destaque intelectual que principalmente países asiáticos e norte-americanos, mas também os sul-americanos e africanos, passaram a alcançar. Desse modo, as universidades europeias tentam resgatar a sua “competitividade vantajosa” perante esses países por meio da *Declaração de Bolonha* (BIANCHETTI; MAGALHÃES, 2015, p. 236). Segundo Bianchetti e Magalhães (2015), a *Declaração de Bolonha* trata, além de questões de cunho educacional, sobretudo do resgate da internacionalização na educação superior. Contudo, essa internacionalização é basicamente voltada para os países europeus. Esses dois trechos da *Declaração de Bolonha* ilustram essa afirmativa, e comprovam a preocupação europeia de manter a sua hegemonia:

[...] temos vindo a testemunhar uma consciencialização crescente em largas faixas da esfera política, académica e da opinião pública, da necessidade de criar uma Europa mais completa e abrangente, em especial no que respeita à construção e ao reforço das suas dimensões intelectual, cultural, social, científica e tecnológica. (DECLARAÇÃO DE BOLONHA, 1999, p. 1)

[...] deve-se ter em conta o objectivo de elevar a competitividade internacional do sistema europeu do Ensino Superior. A vitalidade e a eficiência de qualquer civilização podem medir-se pela atracção que a sua cultura exerce sobre os outros países. Precisamos de assegurar que o sistema europeu do Ensino Superior consiga adquirir um grau de atracção mundial semelhante ao das nossas extraordinárias tradições cultural e científica. (DECLARAÇÃO DE BOLONHA, 1999, p. 2)

Há ainda outros documentos internacionais que remetem a discussões para uma nova visão da educação superior, a partir do fim do século XX e início do século XXI, como a *Magna Charta Universitatum* de 1988 e a Declaração da Sorbonne de 1998 (BIANCHETTI; MAGALHÃES, 2015). Sem se aprofundar mais nessa questão histórica, o fato é que esses documentos, sobretudo as mencionadas declarações de Bolonha e da Unesco, apontam para um desenvolvimento da educação superior em nível internacional, e instruem as IES a se

adaptarem ao mundo globalizado e competitivo que começa a despontar com mais afinco a partir daquela época.

Sampaio e Laniado (2009), ao realizarem um estudo com dirigentes de IES acerca de mudanças e modernização ao gerir uma entidade universitária, concluem que a implementação de atitudes de modernização exige uma mudança na mentalidade das pessoas envolvidas e na capacidade dessas pessoas em participar de decisões de forma mais consensual. Isso quer dizer, nas próprias palavras das autoras, que essas mudanças exigem “tempo e habilidade política, envolvendo esforços prolongados e contínuos para o rompimento com práticas instituídas de caráter limitador” (SAMPAIO; LANIADO, 2009, p. 173). Sabe-se que hoje em dia as IES são constantemente examinadas, tanto por órgãos governamentais, como por entidades particulares, por meio de *rankings* e avaliações institucionais; e que esses resultados refletem na quantidade de acesso, prestígio e financiamento que essas IES dispõem (CARVALHO; ARAÚJO, 2020; THIENGO; BIANCHETTI; MARI, 2018). Na mesma pesquisa de Sampaio e Laniado (2009), as autoras também apontam que um dos fatores para o impedimento de inovações dentro das IES é justamente as estratégias deficientes de comunicação adotadas. Portanto, apesar de ser importante garantir o caráter de instituição das IES, não há como fugir dos instrumentos organizacionais quando se trata de gestão das Instituições de Educação Superior.

Sendo o objetivo deste estudo o de analisar a comunicação como aliada à internacionalização da educação superior, tratá-la como uma organização social parece ser o mais acertado para atingir os resultados esperados para esse tema, sem esquecer, contudo, do propósito de formação que uma instituição (como o próprio nome exprime) de educação superior possui com a sua sociedade. Portanto, mesmo que o termo ‘instituição’ seja empregado no decorrer do texto, subentende-se a ótica da ‘organização’ para a compreensão de universidade para este estudo.

Isso posto, é relevante também destacar compreensões acerca do que é uma universidade referência em nível internacional. Dessa forma, a subseção seguinte discorre brevemente sobre essa questão.

### 2.3.2 O que é uma Universidade de Classe Mundial

Nesse mundo globalizado, as universidades são constantemente, e principalmente, avaliadas quanto à sua excelência por meio de *rankings* nacionais e internacionais. Os *rankings* nacionais mais considerados são: *Ranking* Universitário Folha (RUF), *Ranking* Guia do Estudante (GE), e os originários do Conceito Preliminar de Curso (CPC) e do Índice Geral de Cursos (IGC) do Ministério da Educação (MEC). Os *rankings* internacionais popularmente conhecidos são: *Academic Ranking of World Universities* (ARWU), *Times Higher Education World University Rankings* (THE) e *QS World University Rankings* (QS) (LEAL; STALLIVIERI; MORAES, 2018; THIENGO; BIANCHETTI; MARI, 2018).

Cada um desses *rankings* tem seus próprios critérios de classificação e pontuação, que podem variar em categoria ou em grau de importância. Os dados são usualmente ou recolhidos pelo *ranking* através de bancos de dados públicos, ou alimentados pelas próprias IES (SALMI, 2009). Estudantes, profissionais, e até mesmo o mercado, usam dessas informações para decidir em qual universidade estudar, pesquisar ou obter fontes seguras acerca de algum assunto específico. O fato é que, como Altbach (2003) e Salmi (2009) assinalam, é o julgamento dos outros que eleva uma universidade para a classe mundial das IES.

Altbach (2003) enfatiza que a pesquisa, por exemplo, é um dos fatores que coloca uma IES na mira da excelência internacional, porém, ela não é o único fator. São também necessários professores super qualificados, boas condições de trabalho, liberdade acadêmica, atmosfera de estímulo intelectual – para citar alguns exemplos direcionados ao ensino. Igualmente importante é a governança da instituição, a estrutura acadêmica (laboratórios, bibliotecas, acesso à internet, etc.), os financiamentos – inclusive o financiamento público, independente se a universidade tem ou não o caráter público. O autor defende que o suporte público é essencial para universidades em qualquer lugar do mundo. Esses são meios que asseguram a permanência e a atração de estudantes e profissionais qualificados, e acabam por conduzir uma universidade ao papel de classe mundial (ALTBACH, 2003).

Contudo, o autor alerta que “as instituições e as nações precisam avaliar cuidadosamente suas necessidades, recursos e interesses de longo prazo antes de lançarem uma campanha para construir instituições de classe mundial” (ALTBACH, 2003, p. 8, tradução nossa). Conforme esse autor elucida, para a maioria dos países, e instituições, pode

ser mais interessante focar seus esforços para o desenvolvimento de departamentos, ou faculdades, ou institutos de classe mundial; especialmente em áreas de relevância nacional ou regional para a economia, ou para a sociedade. Até mesmo as melhores universidades podem não ser melhores em tudo, aponta Altbach (2003). Afinal, universidades de classe mundial atuam na esfera global, e presume-se que a universidade esteja em igual grau de competição com as melhores instituições do mundo para almejar o auge da excelência e do reconhecimento. As realidades nacionais e regionais podem ser diferentes, mais ligadas às urgências imediatas da sociedade e da economia, demandando respostas rápidas para a comunidade local (ALTBACH, 2003).

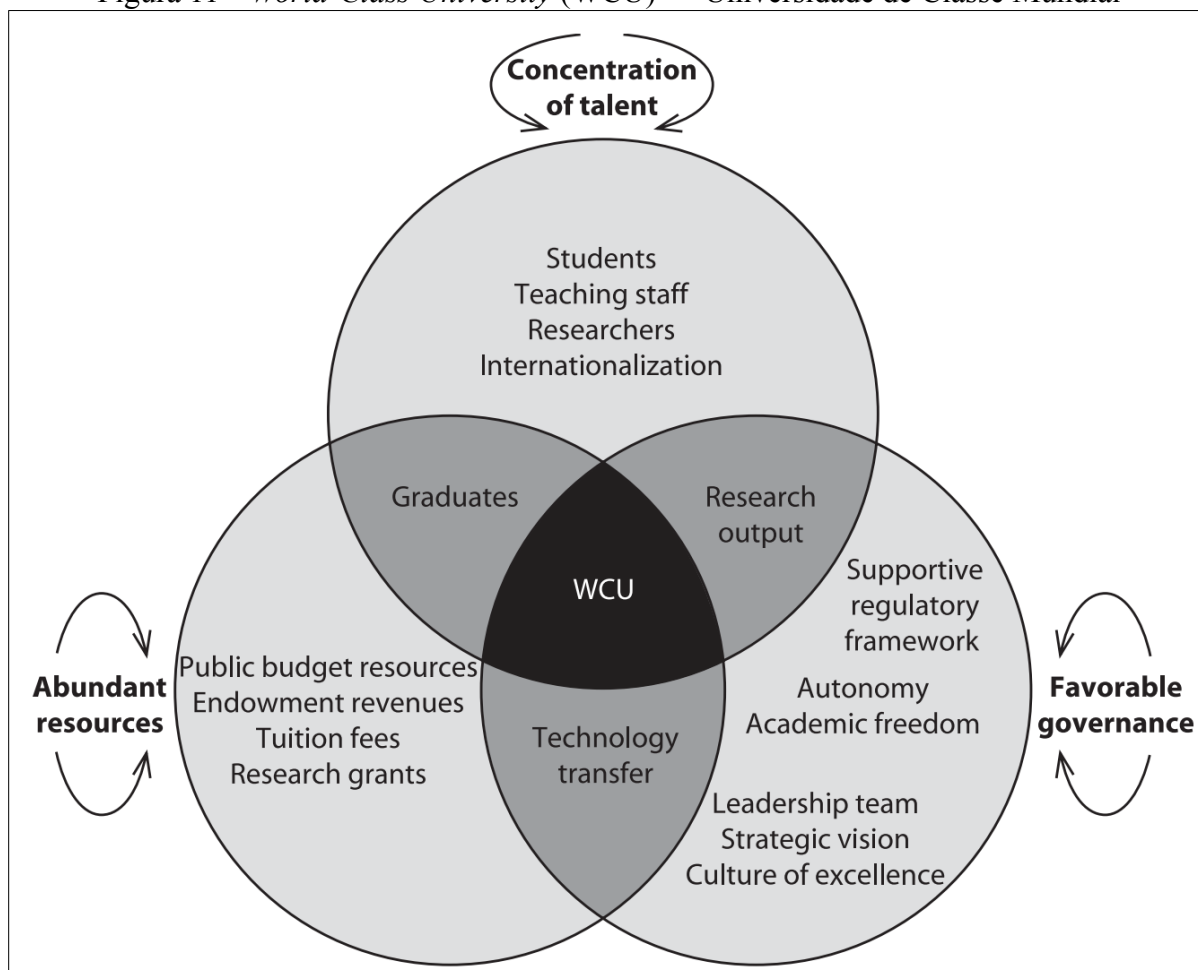
Para aquelas que conseguem caminhar para esse estágio, Salmi (2009) admite que ser uma universidade de classe mundial não somente melhora a qualidade de ensino e pesquisa na educação superior, mas também aumenta a capacidade competitiva dessas universidades, neste mundo global, através do desenvolvimento de conhecimento avançado. Tal qual Altbach (2003), o autor acredita que ser uma universidade de excelência mundial não acontece pela simples autodeclaração, é preciso que esse *status* seja conferido pelo mundo exterior com base no reconhecimento internacional. Universidades de classe mundial produzem graduados bem qualificados e com alta demanda no mercado de trabalho, conduzem pesquisas de ponta publicadas nas principais revistas científicas, além de contribuírem para inovações na ciência e tecnologia (SALMI, 2009).

Sob este cenário, Salmi (2009) analisa universidades nos continentes Asiático, Europeu, da América do Norte, e da Oceania, consideradas de classe mundial pelos *rankings* internacionais, e identifica critérios que as coloca nesse patamar. Três fatores, representados na Figura 11 e que se complementam entre si, são essenciais na visão desse autor:

- (a) **alta concentração de talentos** (professores e estudantes);
- (b) **recursos abundantes** para oferecer um ambiente de aprendizagem rico e conduzir pesquisas avançadas;
- (c) **recursos de governança favoráveis** que incentivam a visão estratégica, inovação e flexibilidade e que permitem que as instituições tomem decisões e gerenciem recursos sem serem oneradas pela burocracia. (SALMI, 2009, p. 19, grifo do autor, tradução nossa)



Figura 11 – *World-Class University (WCU)* → Universidade de Classe Mundial



Fonte: Salmi (2009)

O primeiro fator é considerado o mais importante pelo autor. Em sua interpretação, atrair, selecionar e manter os melhores (e críticos) estudantes e professores é primordial para a excelência. Salmi (2009) alega que o intercâmbio com pensadores de todo o planeta é fundamental para o alto desenvolvimento intelectual de uma universidade. Como o próprio autor menciona: “universidades de nível mundial têm alunos e professores que não são exclusivamente do país onde a universidade opera. Isso permite atrair pessoas mais talentosas, não importa de onde venham, e se abrir para novas ideias e abordagens” (SALMI, 2009, p. 21, tradução nossa). Ele também critica o rápido crescimento de matrículas de estudantes, e as políticas de admissão bastante abertas, que as universidades latino-americanas possuem. No ponto de vista do autor, esse sistema prejudica a seletividade de pessoal qualificado e atesta o porquê da maioria dessas universidades não figurarem entre o topo internacional.

O segundo fator se refere aos recursos disponíveis às universidades, principalmente recursos financeiros. De acordo com o autor, universidades são entidades complexas que

envolvem grandes custos para a sua manutenção. A depender do caráter da universidade, e do sistema de educação superior de um país, esse financiamento pode ser público, privado ou ambos. Salmi (2009) defende que dispor de abundantes recursos financeiros permite criar um círculo virtuoso de atração de cérebros extraordinários. Financiamentos precários podem lesar a valorização da mão de obra de pessoal qualificado, além de debilitar especialmente estruturas de ensino e pesquisa (SALMI, 2009).

O terceiro, e último, fator elementar para a excelência internacional de uma universidade, diz respeito “ao quadro regulamentar geral, ao ambiente competitivo e ao grau de autonomia acadêmica e administrativa de que as universidades desfrutam” (SALMI, 2009, p. 26, tradução nossa). Uma governança apropriada relaciona-se com uma relativa independência do Estado, onde o espírito competitivo possibilita tornar o trabalho e a produção acadêmica relevantes e úteis para a sociedade (SALMI, 2009). Uma governança favorável de uma universidade de excelência perpassa por um “ambiente em que as universidades operam [e] estimulam a competitividade, a investigação científica desenfreada, o pensamento crítico, a inovação e a criatividade”. Ademais, outros recursos de governança são cruciais, tais como: “líderes inspiradores e persistentes; forte visão estratégica para onde a instituição está indo; uma filosofia de sucesso e excelência; e uma cultura de constante reflexão, aprendizagem organizacional e mudança” (SALMI, 2009, p. 28, tradução nossa).

Diante dessas observações, combinar esses três elementos: concentração de talento, financiamento abundante e governança apropriada fazem toda a diferença para tornar uma universidade internacionalmente reconhecida. Tornar-se uma universidade de classe mundial muito tem a ver, portanto, com a comunicação, divulgação, visibilidade e reconhecimento que determinada instituição possui em nível internacional. Para tanto, estratégias estudadas e bem aplicadas podem auxiliar nesse processo.

Nesse sentido, convém mencionar o estudo de Dias (2019) que estabelece nove indicadores de comunicação voltados para o acompanhamento da internacionalização da educação superior, presentes no quadro 4. Esses indicadores foram reunidos por meio de estudos bibliográficos e documentais, em formas de perguntas, e vão desde ações voltadas para o ambiente digital até ações de cunho mais extensivo (DIAS, 2019).

Quadro 4 – Indicadores de Comunicação e Visibilidade para a Internacionalização da Educação Superior

Seq.	Indicador
1	Páginas da web em outro idioma? IES, cursos graduação e pós-graduação? Quais idiomas?
2	O sítio da Internet da IES está disponível em inglês (sim/não)
3	Como é feita a divulgação dos dados das ações internacionais para a comunidade interna e externa? Newsletters, Site, Mala direta, Relatórios, Imprensa, E-mails, Redes Sociais, outro (especificar)
4	Quais são os canais de comunicação utilizados para comunicação/interação com a comunidade interna? Exemplos: Blog, comunicação da instituição (Portal), Facebook, Instagram, Twitter, outro (especificar)
5	Política de absorção de experiência acadêmica internacional dos docentes e discentes (Tem política, Relatório, Seminário/palestra, Publicação artigo/livro, Parcerias estrangeiros, Inclusão como professor, Melhoria nos PPGs, Pesquisa, Ensino, Orientação, Mobilidade acadêmica, Formação de redes, Feira internacional, Âmbito do Programa, Processo Incipiente, outro (especificar)
6	Qualidade e cobertura de conectividade no Campus Universitário
7	Porcentagem (%) de Revistas Internacionais na Biblioteca
8	Porcentagem (%) de Bases de Dados Internacionais acessíveis desde a Universidade
9	Porcentagem (%) de Estudantes com acesso a recursos de Internet

Fonte: Dias (2019, p. 89)

Indicadores, de acordo com Richardson (2012, p. 65), “são fatores que possibilitam a mensuração ou indicação da variável no fenômeno”. Richardson (2012, p. 80) ainda pontua que há “situações em que observações qualitativas são usadas como indicadores do funcionamento de estruturas sociais”. Portanto, esses indicadores de Dias (2019) podem guiar ações que direcionem para a construção de uma universidade mundialmente reconhecida.

Por fim, essas são as definições dos pontos principais do arcabouço teórico que sustenta este estudo. Desse modo, esmiuça-se na próxima seção os procedimentos metodológicos empregados na pesquisa.

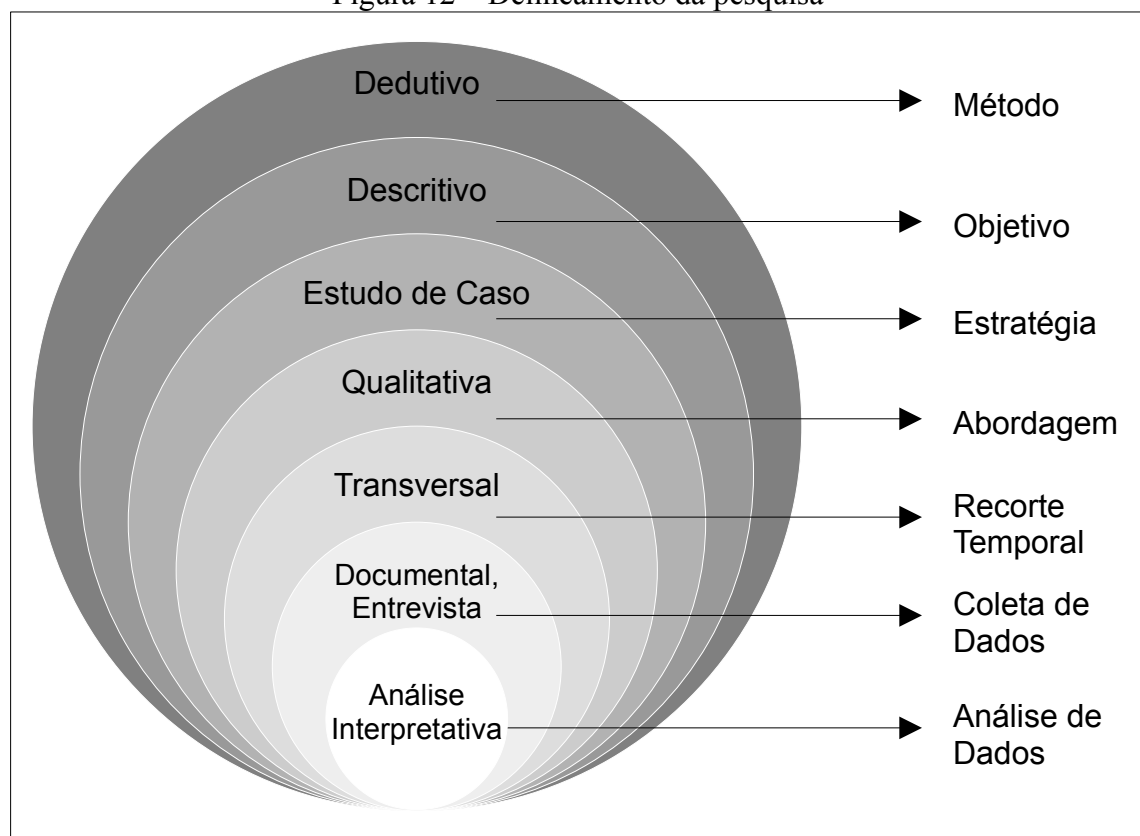
### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são abordados os aspectos metodológicos que foram utilizados no estudo, considerados os mais adequados para atender ao problema de pesquisa e ao objetivo proposto. São abordados a caracterização da pesquisa, o universo e os sujeitos de pesquisa, e as técnicas de coleta e de análise dos dados, bem como as limitações da pesquisa.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Com o intuito de esclarecer todos os procedimentos adotados, elaborou-se um delineamento da pesquisa que percorre o aspecto mais geral até o mais específico.

Figura 12 – Delineamento da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Saunders, Lewis e Thornhill (2016)

Nas palavras de Gil (2017, p. 34), entende-se por delineamento “o planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, que envolve os fundamentos metodológicos, a definição dos objetivos, o ambiente da pesquisa e a determinação das técnicas de coleta e

análise de dados”. Para tanto, adaptou-se o modelo da *research onion* estabelecido por Saunders, Lewis e Thornhill (2016), e chegou-se ao exemplificado na figura 12.

Portanto, o método deste estudo foi **dedutivo**. Segundo Saunders, Lewis e Thornhill (2016) uma pesquisa com esse método usa a literatura para ajudar a identificar teorias e ideias que depois serão verificadas com os dados recolhidos. O método dedutivo parte de características gerais para características específicas; sendo utilizado para explicar o conteúdo de premissas. Em outras palavras, isso quer dizer que o pesquisador progride de um conhecimento de determinado fato para o entendimento do porquê desse fato (LAKATOS; MARCONI, 2017; RICHARDSON, 2012; SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2016). Esse método esteve de acordo com os objetivos do estudo, sobretudo o terceiro: ‘propor um *framework* com estratégias de comunicação que aprimorem a internacionalização’, além de se encaixar com os universos da pesquisa (universidades públicas) e com os sujeitos de pesquisa (gestores de internacionalização e comunicação), que serão melhores detalhados na subseção 3.2.

Tendo esta pesquisa a finalidade de ampliar o conhecimento acerca de um fenômeno, seu objetivo foi **descritivo**. A descrição se baseia nos dados coletados para representar as relações ou padrões revelados pela pesquisa (GIL, 2017; SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2016). As perguntas de estudos descritivos podem começar com ‘*what*’, conforme dizem Saunders, Lewis e Thornhill (2016), cuja tradução para o português é ‘o quê’ ou ‘qual’ – condizendo com a pergunta-problema da presente pesquisa (‘quais estratégias’). Pesquisas descritivas têm o propósito de se obter um perfil dos eventos, pessoas ou situações analisadas; e se utilizam de várias técnicas, dentre elas a entrevista. Podem ser uma extensão de pesquisas exploratórias, pois é preciso possuir uma visão clara do fenômeno antes de se coletar os dados e analisá-los (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2016). Malhotra (2011) afirma que uma das maneiras de se conduzir as pesquisas descritivas é por meio de um modelo transversal de tempo, sempre se baseando em dados secundários recolhidos anteriormente. Além disso, estudos descritivos são utilizados “quando se deseja descrever as características de um fenômeno”, permitindo ordená-lo, ou mesmo, classificá-lo (RICHARDSON, 2012, p. 66). Com o intuito de se obter o máximo de informações para cumprir com esse objetivo descritivo é que foi elaborado o primeiro objetivo deste trabalho: ‘identificar as ações de comunicação direcionadas à internacionalização’.

A estratégia de pesquisa adotada foi o **estudo de caso**. Analisaram-se duas universidades públicas catarinenses, selecionadas intencionalmente, conforme exposto na subseção 3.2. Esse procedimento se mostrou 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). A meta do estudo de caso é expandir e generalizar teorias, o que Yin (2015, p. 22) chama de “generalização analítica”. Dessa maneira, o estudo de caso se beneficia do “desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e análise de dados” (YIN, 2015, p. 18). Yin (2015) ainda sustenta que o estudo de caso permite entender fenômenos sociais complexos. Como foi visto no referencial teórico, a comunicação é um fenômeno complexo, assim sendo, essa estratégia se enquadrou de forma favorável à investigação.

Em complementação, Saunders, Lewis e Thornhill (2016) alegam que o estudo de caso ajuda a identificar o que acontece nos fenômenos estudados e auxilia no entendimento dos efeitos e implicações deles, para então, determinar alguma ação. No caso desta investigação, a estratégia foi usar o estudo de casos múltiplos, isto é, mais de uma universidade (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2016). Outras justificativas para a utilização dessa estratégia são que “os estudos de casos envolvem uma análise intensa de poucos casos selecionados do fenômeno de interesse” (MALHOTRA, 2011, p. 34), exploram “situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos” e têm o propósito de “proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados” (GIL, 2017, p. 38). O segundo objetivo desta investigação legitima essa escolha, pois pretendeu ‘caracterizar as lacunas de comunicação da internacionalização’, ou seja, planejou traçar limites não definidos de forma clara, assim como retratar fatores que influenciam essas lacunas.

A abordagem desta pesquisa se qualificou, predominantemente, como **qualitativa**. A pesquisa qualitativa tem o seu raciocínio fundamentado 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 (CRESWELL, 2010; GODOY, 2005; STAKE, 2011).

Stake (2011, p. 45), ainda, expressa que a pesquisa qualitativa está epistemologicamente ligada com mais força às características de: “aprendizado sobre os particulares”; “microanálise” (“comunidades pequenas ou pessoas, que às vezes representam coisas maiores”); “conhecimento profissional”; e “experiência individual”. Gil (2017) afirma que pesquisas qualitativas apresentam seus resultados em forma de descrição verbal, e que o estudo de caso é um exemplo dessa abordagem. Esse autor também afirma que a pesquisa qualitativa é “reconhecida como importante para o estudo da experiência vivida, dos longos e complexos processos de interação social” (GIL, 2017, p. 41). Saunders, Lewis e Thornhill (2016) veem a pesquisa qualitativa como um estudo dos significados dos participantes e as relações entre eles, e faz uso de uma variedade de instrumentos de coleta de dados e procedimentos de análise para desenvolver uma estrutura conceitual (*conceptual framework*) e uma contribuição teórica. Vê-se por essas definições, portanto, que essa abordagem foi a que melhor representou o delineamento desta investigação.

O recorte temporal deste estudo foi o **transversal**. No estudo de corte transversal “dados [são] coletados em um ponto no tempo, com base em uma amostra selecionada para descrever uma população nesse determinado momento” (RICHARDSON, 2012, p. 148). Malhotra (2011) enfatiza que esse corte é uma fotografia instantânea de um determinado momento e o grupo selecionado é avaliado apenas uma única vez. Em síntese, estudos transversais envolvem o exame de fenômenos particulares durante um período particular (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2016). Visto que este estudo conduziu entrevistas e análises durante um curto espaço de tempo (entre novembro de 2021 a março de 2022), esse recorte foi o mais indicado para a sua caracterização.

As **técnicas de coleta de dados** foram baseadas no que Yin (2015, p. 125) chama de “convergência de evidências”. Com o intuito de elaborar um estudo mais rigoroso e conclusivo, os dados foram coletados de diferentes fontes de informação (YIN, 2015). Yin (2015, p. 124) afirma que “qualquer achado ou conclusão do estudo de caso é, provavelmente, mais convincente e acurado se for baseado em diversas fontes diferentes de informação, seguindo uma convergência semelhante”. Por isso, a triangulação dos dados foi obtida por meio da análise documental – dividida em relatórios, planos (e outros documentos oficiais), pesquisa em sítios eletrônicos, redes sociais dos universos de pesquisa –, além da entrevista. Essas técnicas estão propriamente descritas na subseção 3.3.

Por fim, a **análise de dados** respaldou-se na análise interpretativa de Creswell (2010, 2014). Esse tipo de análise visa extrair sentido dos dados e interpretá-los com um significado mais amplo. Ela é um processo de constante reflexão que atua simultaneamente com a coleta de dados. Para ser efetiva, é necessário a organização e transcrição desses dados e a separação dos documentos de análise. Após essas etapas, é feita a codificação, a descrição e a interpretação propriamente dita (CRESWELL, 2010). Segundo Creswell (2014, p. 201), a pesquisa interpretativa dá “voz aos participantes” e requer que múltiplas vozes (ou fontes) sejam ouvidas (ou levadas em conta). Uma leitura interpretativa liga conhecimentos para analisar os dados, evidenciando as conquistas alcançadas com o estudo e apontando as relações entre os fatos verificados e a teoria (GIL, 2017; LAKATOS; MARCONI, 2017).

Contudo, Stake (2011, p. 24) alerta que “essas interpretações dependem da experiência do pesquisador, da experiência das pessoas que são alvo do estudo e da experiência dos receptores das informações”. Portanto, um viés pessoal pode ser parte desse tipo de investigação. Para diminuir ou cessar esse tipo de influência é importante seguir o que Creswell (2010, 2014), Yin (2015) e Richardson (2012) determinam, isto é, investigar diferentes fontes e registrar todas as informações recolhidas, além de determinar as unidades de análise adequadas para o estudo proposto. Por se tratar de um universo e sujeitos determinados, e de instrumentos de coleta diversos, esse tipo de análise se configurou a mais adequada. A subseção 3.3 trará mais detalhes acerca dessa metodologia de análise. Porém, antes, aborda-se na próxima subseção os universos e sujeitos de pesquisa.

### 3.2 UNIVERSOS E SUJEITOS DE PESQUISA

De acordo com Lakatos e Marconi (2017, p. 373) “universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”. Ainda segundo as autoras, ao delimitar um universo de pesquisa se explicita suas características em comum. Para Richardson (2012, p. 66), o universo é “a área de execução da pesquisa”. Assim sendo, essa subseção apresenta os universos e os sujeitos de pesquisa desta investigação.



### 3.2.1 Universos de Pesquisa

Os universos de pesquisa deste estudo consistiram em duas universidades públicas catarinenses: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc). Uma terceira universidade foi cogitada, mas descartada durante o processo, de acordo com a explanação da subseção 3.5. As razões pela escolha desses universos residem no fato de que essas entidades são as únicas em suas categorias no estado que possuem o ensino, a pesquisa e a extensão totalmente públicos e gratuitos, ou seja, têm características em comum que permitem o desenvolvimento da investigação. Por esse motivo também, suas informações são de mais fácil acesso, devido a estarem obrigadas legalmente a fornecer e transparecer seus atos perante à sociedade.

### 3.2.2 Sujeitos de Pesquisa

Os sujeitos de pesquisa são os indivíduos relacionados ao objeto de pesquisa e dos quais se deseja uma melhor compreensão ou alguma ação sobre eles (LAKATOS; MARCONI, 2017; RICHARDSON, 2012). De acordo com Gil (2017, p. 107), “quando o universo de investigação é geograficamente concentrado e pouco numeroso, convém que sejam pesquisados todos os elementos”. Por isso, para enriquecer o objetivo deste estudo, os sujeitos da pesquisa foram os gestores de comunicação e internacionalização das universidades públicas estudadas. Assim sendo, uma vez que o universo se compôs por duas universidades, os sujeitos foram 4 (quatro) indivíduos: um gestor de comunicação e um gestor de internacionalização em cada IES. Eles fizeram parte da etapa de entrevistas, a qual teve a intenção de, conforme Bardin (2016), enriquecer o estudo com as suas singularidades individuais e multidimensionalidade de significações.

Caracterizados, então, os universos e os sujeitos de pesquisa, a subseção seguinte destaca detalhadamente as técnicas de coleta e análise de dados utilizadas nesta investigação.

## 3.3 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Conforme especificado na subseção 3.1, as técnicas de coleta de dados foram baseadas na **convergência de evidências** de Yin (2015), e a análise de dados baseou-se na

**análise interpretativa** de Creswell (2010, 2014). As subseções seguintes trazem os detalhes desses procedimentos.

### 3.3.1 A Coleta de Dados

As técnicas para a coleta de dados, na visão de Lakatos e Marconi (2017, p. 371), podem ser “consideradas como um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência”, e, “constituem [...] a habilidade para usar esses preceitos ou normas na obtenção de seus propósitos”. A coleta de dados desta investigação apoiou-se nos quatro princípios atribuídos por Yin (2015) para um estudo de caso: (1) uso de múltiplas fontes de evidências; (2) criação de uma base de dados dos estudos de casos; (3) manutenção do encadeamento de evidências; (4) cuidado no uso de dados de fontes eletrônicas. A convergência de evidências, base do primeiro princípio, sustentou-se pelo método denominado **triangulação**. Saunders, Lewis e Thornhill (2016, p. 207, tradução nossa) apontam que a triangulação “envolve o uso de mais de uma fonte de dados e método de coleta para confirmar a validade/credibilidade/autenticidade dos dados de pesquisa, análise e interpretação”. Yin (2015, p. 123) enfatiza que “um importante ponto forte da coleta de dados do estudo de caso é a oportunidade de usar diferentes fontes de evidência”. Beckert Zappellini e Ghisi Feuerschütte (2015, p. 246) complementam esse conceito definindo a triangulação como um “procedimento que combina diferentes métodos de coleta e de análise de dados, diferentes populações/sujeitos, diferentes perspectivas teóricas” que têm o “propósito de consolidar suas conclusões a respeito do fenômeno que está sendo investigado”.

Dessa forma, para preencher esse primeiro princípio, este estudo usou a triangulação de dados através da análise documental e das entrevistas. Consequentemente, houve o emprego da triangulação metodológica, uma vez que formas distintas de se obter os dados foram utilizadas. Usou-se também a triangulação de teorias, apresentadas na seção 2, como base para a análise e descoberta de resultados (BECKERT ZAPPELLINI; GHISI FEUERSCHÜTTE, 2015; SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2016; YIN, 2015). Vale ressaltar que Saunders; Lewis; Thornhill (2016) ainda destacam que registros documentais e entrevistas podem ser benéficos para pesquisas conduzidas por meio do estudo de caso.

A pesquisa documental, portanto, é uma rica fonte de dados e de análise (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2016). Considerada como fonte secundária, por

originalmente ter sido concebida com propósitos diferentes à pesquisa, deve ser tratada com sensibilidade justamente por essa característica, como indicam Saunders, Lewis e Thornhill (2016). Richardson (2012, p. 230) completa a concepção de pesquisa documental ao dizer que ela, obviamente, “trabalha sobre os documentos”; “é essencialmente temática”; e tem como objetivo básico “a determinação fiel dos fenômenos sociais”. Desse modo, a análise documental deste estudo recorreu aos relatórios, portarias, planos, e demais documentos pertinentes, dos setores de internacionalização e de comunicação das universidades estudadas; bem como também ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) dessas instituições, a fim de verificar as metas e objetivos relacionados ao tema desta investigação.

Além disso, foi nessa etapa da pesquisa que foram utilizadas as fontes eletrônicas das universidades de pesquisa: portal das universidades, redes sociais, páginas específicas dos setores de internacionalização e comunicação; com o intuito de recolher as informações para satisfazer os objetivos deste trabalho. Essa tática correspondeu ao alerta que Yin (2015) coloca no quarto princípio para os estudos de casos, ou seja, é necessário “decidir quanto tempo gastar, estabelecer prioridades para a navegação em *sites* e ter uma ideia da centralidade da informação para sua pesquisa, tudo dentro desses limites” (YIN, 2015, p. 133).

Por essa razão, essa fase da análise documental se orientou no que Dias (2019, p. 89) chamou de “indicadores de comunicação e visibilidade para a internacionalização da educação superior”, relatado no referencial teórico, na subseção 2.3.3. Entretanto, alguns dos indicadores de Dias (2019) não esclarecem qual tipo de medida é utilizada, não tendo, assim, o caráter mensurável defendido por Richardson (2012). Por esse motivo, apenas alguns dos indicadores do quadro 5 serviram de modelo para direcionar a análise, especialmente, das fontes eletrônicas dos universos pesquisados. Os indicadores 1 e 2, por exemplo – que tratam do idioma dos *sites* das instituições –, auxiliaram na criação da categoria de ‘**número de idiomas das páginas eletrônicas**’ das universidades contempladas. Os indicadores 3 e 4, que lidam com os canais de comunicação utilizados para a divulgação das ações, assumiram a categoria de ‘**número de mídias de divulgação**’. O indicador de número 8 inspirou a categoria de ‘**número de bases de dados internacionais acessíveis desde a universidade**’. Os demais indicadores não serviram para embasar categorias porque, como dito, não foi possível extrair uma mensuração deles e/ou não conciliaram com os objetivos desta pesquisa. Ainda em relação às categorias de análise, no decorrer da pesquisa se optou por também

categorizar os dados em relação aos quatro tipos da comunicação organizacional integrada: comunicação institucional, comunicação mercadológica/pública, comunicação interna e comunicação administrativa de Kunsch (2016a).

Após essas primeiras coletas, e a fim de progredir para uma melhor análise da comunicação da internacionalização nas IES estudadas, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os Gestores de Internacionalização e de Comunicação dos universos de pesquisa. Essas entrevistas foram realizadas de forma remota (on-line), através da ferramenta Google Meet. O roteiro consistia em 14 perguntas que orientaram a conversa. Tiveram duração entre 30 a 60 minutos e foram gravadas com o consentimento dos entrevistados. A entrevista pode ser entendida como:

uma conversa proposital entre duas ou mais pessoas, exigindo que o entrevistador estabeleça um relacionamento e faça perguntas concisas e inequívocas, às quais o entrevistado está disposto a responder e ouvir com atenção. Essencialmente, trata-se de fazer perguntas objetivas e ouvir atentamente as respostas para poder explorá-las mais a fundo. (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2016, p. 388, tradução nossa)

Lakatos e Marconi (2017, p. 331) também têm uma definição similar, e mais sucinta: “a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas, mediante conversação, obtenha informações a respeito de determinado assunto”. As entrevistas possuíram importantes objetivos para esta investigação, tais como: averiguação dos fatos, determinação das opiniões dos fatos e descoberta de planos de ação (LAKATOS; MARCONI, 2017). Ademais, as entrevistas semi-estruturadas são geralmente aplicadas em pesquisas qualitativas e seguem uma lista de temas e questões-chave. Elas possibilitam uma maior flexibilização nos questionamentos, de acordo com a fluidez e as discussões que cada entrevistado manifesta (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2016). Portanto, para esta investigação, as entrevistas seguiram um roteiro de perguntas, disponível no Apêndice A, que também tiveram referência aos indicadores de Dias (2019).

Esclarecidas, então, as técnicas de coleta de dados, a próxima subseção traz as elucidacões acerca da análise dos dados.

### **3.3.2 A Análise dos Dados**

Conforme já apresentado, a análise de dados se fundamenta nos preceitos da análise interpretativa. A análise interpretativa é compreendida como:

Um processo permanente envolvendo reflexão contínua sobre os dados, formulando questões analíticas e escrevendo anotações durante todo o estudo. Ou seja, a análise de dados qualitativos é conduzida concomitantemente com a coleta de dados, a realização de interpretações e a redação de relatórios. (CRESWELL, 2010, p. 217)

A análise de dados interpretativa, portanto, coleta os dados qualitativos e os analisa à luz de temas ou perspectivas para se colher resultados (CRESWELL, 2010). Saunders; Lewis; Thornhill (2016) entendem que a utilização da triangulação nesse tipo de análise é uma importante ferramenta que adiciona profundidade, amplitude, complexidade e riqueza para a pesquisa. Por sua vez, Lakatos e Marconi (2017, p. 38) classificam o pensamento interpretativo como “uma associação de ideias, transferência de situações e comparação de propósitos, mediante os quais se seleciona apenas o que é pertinente e útil” e que ajudam na resolução do problema evidenciado. Esses mesmos autores defendem que a pesquisa científica não é somente a descrição dos fatos ou a elaboração de um relatório, mas também a apuração do caráter interpretativo dos dados.

Para se realizar uma boa análise interpretativa é necessário seguir alguns passos: (1) **organizar e preparar** todos os dados que serão analisados, ou seja, transcrever entrevistas, digitar anotações ou separar documentos de acordo com as fontes de informação; (2) **ler** os dados com cuidado para captar uma percepção geral das informações e refletir sobre um significado mais global; (3) **codificar** o material em blocos ou segmentos, atribuindo um sentido para cada informação (essa é a parte mais relevante do estudo); (4) a partir dessa codificação, **descrever** os sujeitos, universos, categorias ou temas para a análise (passo especialmente importante para o estudo de caso); (5) **narrar** a representação dessas descrições e temas, comunicando os resultados da análise; (6) por fim, **interpretar** os dados, extraindo os seus significados com base em informações recolhidas da literatura (CRESWELL, 2010).

Assim sendo, analisar de forma interpretativa os resultados de uma pesquisa consiste em empregar uma cadeia de interpretações que devem ser documentadas de forma que se possa julgar os significados apanhados nesse processo. Nessa abordagem de análise de dados há um exame mais holístico do caso por inteiro que resulta, então, nas asserções relacionadas ao caso. Em síntese, é abstrair sentidos que excedem os códigos e temas identificados (CRESWELL, 2014).

Levando em conta esses aspectos em relação à análise de dados, o quadro 5 apresenta os constructos que servirão de base para esta pesquisa.

Quadro 5 – Constructos da Pesquisa

**Objetivo Geral:** Analisar as estratégias de comunicação que potencializam a internacionalização em universidades públicas de Santa Catarina.

Concepções Teóricas	Categorias Analíticas	Instrumentos de Coleta
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internacionalização da Educação Superior</li> <li>• Internacionalização Abrangente</li> <li>• Processo Intencional para a dimensão internacional, intercultural ou global</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de idiomas das páginas eletrônicas</li> <li>• Número de mídias de divulgação</li> <li>• Número de bases de dados internacionais acessíveis desde a universidade</li> <li>• Relação com Comunicação Institucional</li> <li>• Relação com Comunicação Mercadológica/Pública</li> <li>• Relação com Comunicação Interna</li> <li>• Relação com Comunicação Administrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise Documental</li> <li>• Entrevistas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação Organizacional Integrada</li> <li>• Comunicação Pública</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidade de Classe Mundial</li> <li>• Gestor de Internacionalização</li> <li>• Gestor de Comunicação</li> </ul>		

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Compreendidas as técnicas de coleta e análise de dados, cabe também informar acerca do raciocínio utilizado para a elaboração dos *frameworks*. A subseção seguinte trata com mais cuidado sobre essa lógica.

### 3.4 SOBRE O *FRAMEWORK*

Uma vez findada esse processo de análise e com os resultados apurados, partiu-se para a elaboração do proposto no terceiro objetivo ‘propor um *framework* com estratégias de comunicação que aprimorem a internacionalização em universidades públicas de Santa Catarina’.

Portanto, para atingir esse terceiro objetivo, utilizaram-se as vertentes que compõem a comunicação organizacional integrada de Kunsch (2014, 2016a, 2016b), que fizeram parte das categorias analíticas: comunicação institucional; comunicação mercadológica – que aqui está entendida como pública –; comunicação interna; e comunicação administrativa. Para cada uma dessas vertentes foram elaboradas sugestões para atingir os fatores defendidos por Salmi (2009) para uma universidade de classe mundial: concentração de **talentos**, abundância de **recursos** e **governança** favorável. Essas dimensões são importantes, pois analisam todas as possibilidades de integração da comunicação junto com os aspectos gerenciais necessários para potencializar ações importantes dentro das universidades. Dessa maneira é possível caminhar para uma divulgação mais eficiente da internacionalização, integrando os três pilares importantes neste estudo: a própria internacionalização; a comunicação; e a gestão.

Para elucidar melhor esses componentes observados no *framework*, o quadro 6 elenca os elementos que foram considerados dentro das dimensões da comunicação:

Quadro 6 – Características observadas nas dimensões de comunicação para a construção do *framework* segundo Kunsch (2016b)

Categorias Analíticas	Características observadas
Comunicação Institucional	→ imagem e identidade; → conexão social e política com a sociedade; → enfoques da missão, visão, valores e filosofia; → instrumentos de divulgação: relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, editoração multimídia, propaganda institucional, marketing social e cultural.

<b>Categorias Analíticas</b>	<b>Características observadas</b>
Comunicação Mercadológica/Pública	→ divulgação do produto/serviço (nesse caso de ações de internacionalização); → mensagens utilizadas; → transparência e prestação de contas; → diálogo com o público externo.
Comunicação Interna	→ interação das informações circuladas entre o público interno e os objetivos da universidade; → melhoria na mediação de conflitos internos e na busca por soluções mais eficientes e dinâmicas.
Comunicação Administrativa	→ fluxos das funções administrativas; → fluxos das redes formal/informal de comunicação; → gerenciamento das informações para a ação.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Do mesmo modo, o quadro 7 lista os atributos considerados nos três fatores destacados para cada uma dessas dimensões de comunicação:

Quadro 7 – Atributos considerados dentro dos fatores destacados para elaboração do *framework* segundo Salmi (2009)

<b>Fatores destacados</b>	<b>Atributos considerados</b>
Concentração de Talentos	→ o que é necessário para atrair, selecionar e manter as melhores mentes na universidade; → o que é necessário para intensificar o intercâmbio de pensadores.
Abundância de Recursos	→ recursos financeiros, humanos e de infraestrutura necessários para atrair e manter cérebros na universidade.
Governança Favorável	→ autonomia acadêmica e administrativa para gerir as ações; → estímulo à investigação científica, pensamento crítico, inovação e criatividade; → o que é necessário para os líderes inspirarem a comunidade e atuarem com uma visão mais estratégica.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Esclarecidos os procedimentos metodológicos, os universos e os sujeitos de pesquisa bem como as técnicas de coleta e análise de dados deste estudo, convém abordar na subseção seguinte um pouco sobre as limitações desta pesquisa que determinaram a sua cobertura.



### 3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Este estudo encontrou limitações em seu decurso. Em primeiro lugar, havia o intento de acrescentar uma terceira instituição na pesquisa. Contudo, no decorrer da coleta de dados, o pesquisador se deparou com a dificuldade de obter retorno dos sujeitos de pesquisa dessa terceira instituição. Solicitou-se então que, na impossibilidade em responder a entrevista, os sujeitos de pesquisa indicassem outro responsável que pudessem representá-los. Houve contato também com a equipe dos setores de onde esses sujeitos fazem parte (setores de comunicação e de internacionalização). Entretanto, as entrevistas ou foram postergadas mais de uma vez por motivos de férias e/ou trabalho, ou não se obteve retorno algum da possibilidade de entrevista.

Uma última tentativa foi contatar uma outra docente vinculada a essa terceira instituição, mas que não fazia parte dos setores-alvo da pesquisa, para outras indicações. Todavia, foi relatado por essa docente a complexidade em encontrar sujeitos ideais, pois a instituição estava enfrentando problemas políticos internos, e isso estava dificultando os processos. Ela ainda expôs que a internacionalização naquela universidade era pouca avançada e desenvolvida e que o escritório internacional estava passando por um processo de troca de gestores. Essa docente repassou contatos dos setores de internacionalização e de comunicação dessa instituição, porém, eles eram os mesmos que já tinham sido convidados anteriormente, e outra vez não se logrou resposta.

Pode-se presumir que o fato da dificuldade em se obter algum retorno dos gestores dessa instituição, acrescido do depoimento de um membro inserido dentro daquela comunidade universitária demonstraram como o papel da internacionalização é tratado nela. Conforme aponta Hudzik (2011) é importante haver um comprometimento da liderança em nível institucional para que a internacionalização de fato aconteça de forma mais abrangente dentro da instituição. O modelo ACE (2021) também traz essa relevância do compromisso explícito dos líderes, aliado a uma política institucional com prioridade para a internacionalização. Somente assim é possível haver também um engajamento dos gestores responsáveis por essa dimensão dentro das IES.

Diante desses fatos, essa terceira instituição foi excluída da análise de dados. Dessa maneira, não cabem julgamentos ou aprofundamentos sobre essa universidade nesta pesquisa. Contudo, é importante frisar que essa decisão pela exclusão não prejudicou os objetivos deste

estudo. Os materiais recolhidos das outras duas universidades foram extensos, abrangendo mais de três horas de gravação em entrevistas, resultando em 46 páginas de dados, que foram reforçados pelas observações em cerca de 12 documentos dessas universidades, além da análise de seus *websites* institucionais. Dessa forma, houve material suficiente para examinar e atingir o proposto por esta pesquisa.

Ademais, é importante informar que há ainda uma quarta instituição considerada pública no estado de Santa Catarina. A Universidade Regional de Blumenau (FURB) é uma autarquia municipal de regime especial criada pela Lei Municipal nº 1.557, de 14 de dezembro de 1968 e reconhecida como universidade por meio da Portaria Ministerial nº 117/1986, do Ministério da Educação. Entretanto, apesar dessa universidade contar com os privilégios da fazenda pública municipal, a Lei Complementar Municipal nº 74/2010, artigo 5º, inciso II, permite que ela cobre mensalidades dos seus estudantes (BLUMENAU, 2022). Por esse motivo, ela não foi incluída na análise, uma vez que este estudo pretende analisar universidades públicas e **gratuitas**, conforme apontado na subseção 3.2.1.

Compete também sublinhar que não se obteve êxito em entrevistar exatamente o gestor responsável pela comunicação de uma das duas universidades pesquisadas. Diversas tentativas foram feitas pelos meios de contato divulgados no *website* da instituição, sem nenhum retorno. Para se conseguir informações acerca das ações desse segmento dentro desta universidade, entrevistou-se o responsável pela comunicação de uma das unidades de ensino que realiza a maior parte das ações de internacionalização dentro dessa instituição, em parceria com o escritório internacional. Ademais, esse responsável foi indicado pelo próprio escritório internacional dessa universidade, e possui o cargo de assessor de comunicação. Contudo, para fins didáticos, ele será referido ao longo deste trabalho também como gestor de comunicação.

Em conclusão, com esses procedimentos metodológicos foi possível preencher o proposto pelos objetivos, levantando as ações, caracterizando as lacunas e propondo um *framework* de comunicação para uma internacionalização das universidades públicas de Santa Catarina, no que tange ao seu cenário mais abrangente.

A próxima seção, portanto, dispõe da análise e discussão dos resultados deste processo de investigação.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme relatado em seção anterior, esta pesquisa foi realizada em duas universidades públicas catarinenses. A próximas subseções trazem uma breve introdução dos dois universos de pesquisa estudados.

### 4.1 UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) foi fundada em 18 de dezembro de 1960 pelo então presidente da República Juscelino Kubitschek, na cidade de Florianópolis, capital do estado de Santa Catarina. Inicialmente era formada pelas faculdades de Direito, Ciências Econômicas, Odontologia, Farmácia e Bioquímica, Filosofia, Medicina, Serviço Social, e pela Escola de Engenharia Industrial (UFSC, 2021a). Atualmente possui 120 cursos de graduação, 86 cursos de mestrado (acadêmicos e profissionais), 56 doutorados e 7 cursos de especialização (DUARTE; FEY, 2020; UFSC, 2021a).

Em seus 60 anos de história, a UFSC tem tido destaque em *rankings* universitários nacionais e internacionais. As últimas publicações divulgadas do THE e do RUF a classificam entre as cinco melhores instituições de educação superior do Brasil, ficando também dentro dessas posições entre as federais do país, tanto em nível nacional como em nível internacional (UFSC, 2021a, 2021b, 2021c). Em 2009, através do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), do Ministério da Educação (MEC), a UFSC ampliou a educação superior federal para o interior do estado de Santa Catarina, fundando os *campi* de Araranguá, Curitibanos e Joinville. Em 2013, foi fundado outro *campus* na cidade de Blumenau (UFSC, 2021a).

O quadro de pessoal da UFSC possui mais de 5.600 servidores (entre docentes e técnicos-administrativos); 1.190 alunos da educação básica; em torno de 30 mil estudantes de graduação; mais de 8 mil estudantes nos cursos de pós-graduação *stricto sensu*; e 2 mil estudantes nos cursos de especialização *lato sensu* (DUARTE; FEY, 2020; UFSC, 2021a). De acordo com o portal eletrônico institucional da universidade, desde os anos 80 a UFSC investe na expansão da pós-graduação e pesquisa, apoia a criação de centros tecnológicos no estado de Santa Catarina e desenvolve projetos de extensão voltados à sociedade (UFSC, 2021a). Por isso, a instituição possui por volta de 620 grupos de pesquisa, responsáveis por

aproximadamente 3 mil projetos, além de realizar cerca de 22 mil iniciativas de extensão que repercutem para a sociedade. Ademais, em termos de internacionalização, a UFSC tem quase 370 convênios ativos em torno de 50 países de todos os continentes do globo terrestre (UFSC, 2021a, 2022a).

A estrutura do escritório internacional da UFSC está diretamente subordinada ao Reitor e conta com um gestor de internacionalização, o qual também tem o suporte de um diretor, que atua em conjunto com o gestor ou como suplente dele em certas ocasiões. Além disso, possui uma equipe de apoio administrativo composta por 12 funcionários. Essa equipe é dividida em funções com responsabilidades financeiras, de comunicação, de tradução, de convênios internacionais e de programas internacionais, como também de mobilidade estudantil. O escritório internacional dessa universidade foi implementado na década de 70, quando iniciou a sua participação no Programa de Estudantes-Convênio de Graduação (PEC-G) e se estruturou como um setor. Na década de 80 o escritório iniciou suas filiações a diversas organizações universitárias internacionais, processo que se estendeu pela década de 90 quando ganhou mais importância e notoriedade na instituição, culminando com o surgimento de uma resolução de intercâmbio acadêmico nessa década (UFSC, 2022b).

Nos anos 2000, o escritório internacional da UFSC desenvolveu programas para apadrinhamento de estudantes estrangeiros; houve um aumento nas atividades de internacionalização; surgiram a possibilidade de bolsas de intercâmbio; e o escritório ganhou um patamar mais elevado dentro da hierarquia da universidade. A partir de 2010 foram dispostas normativas para o regime de co-tutela e dupla diplomação; processos foram informatizados; mais bolsas foram disponibilizadas; e houve uma intensificação na mobilidade pelo Programa Ciência Sem-Fronteiras. A partir de 2016 a equipe foi ampliada com a criação de novas seções, como a de tradução; e as primeiras ferramentas de divulgação tomaram forma, como o relatório de atividades anual e o catálogo de disciplinas em língua estrangeira (UFSC, 2022b). É também a partir de 2016 que a internacionalização foi melhor disseminada para os *campi* localizados em outras cidades do interior do Estado, intensificando a internacionalização dentro da universidade.

Já a estrutura do setor de comunicação da UFSC começou a existir junto com a fundação da universidade, na década de 60, quando era cumulativa com o gabinete do reitor. Ao longo do tempo essa estrutura foi se organizando e ganhando forma, até evoluir independentemente na década de 80; e ganhar, durante a década de 90, o *status* que tem hoje

(UFSC, 2022c). Esse setor também é subordinado à Reitoria e é administrado por um gestor de comunicação. Está subdividido em coordenadorias que tratam da divulgação, do jornalismo científico, da comunicação organizacional, de novas mídias, de design e programação visual, além do apoio fotográfico e administrativo. O setor também capacita, desde 2018, outros servidores da universidade para atuarem como disseminadores da comunicação nos seus respectivos centros e *campi*, com o intuito de reforçar a comunicação interna e externa da instituição.

## 4.2 UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA

A Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc) foi instituída em 20 de maio de 1965 – antes chamada de Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina –, e conta com 57 anos de existência. A Udesc possui uma estrutura multicampi, dispondo de 12 unidades distribuídas em nove cidades do estado de Santa Catarina: Balneário Camboriú, Chapecó, Pinhalzinho, Florianópolis, Ibirama, Joinville, Lages, Laguna e São Bento do Sul. A Universidade também possui 33 polos de apoio presencial para o ensino a distância, em parceria com a Universidade Aberta do Brasil (UAB), do MEC (UDESC, 2021a, 2021b, 2021c, 2021d).

Essa instituição pública estadual tem, no momento atual, mais de 15 mil estudantes distribuídos entre os 58 cursos de graduação (presencial e a distância); 34 mestrados (acadêmicos e profissionais); 15 doutorados; e 2 especializações *lato sensu*. Ela dispõe, ainda, de 1.869 servidores docentes e técnico administrativos em toda a sua estrutura. Além disso, a Udesc possui 168 grupos de pesquisa nas mais diversas áreas: Ciências Agrárias; Ciências Biológicas; Ciências da Saúde; Ciências Exatas e da Terra; Ciências Humanas; Ciências Sociais Aplicadas; Engenharias; e Linguística, Letras e Artes. A instituição também participa ativamente de projetos de extensão com uma média em torno de 520 ações por ano, que beneficiam mais de 600 mil pessoas anualmente (UDESC, 2021b, 2021d, 2021e, 2021f).

Quanto à sua internacionalização, a Udesc mantém 101 convênios com universidades estrangeiras, em 19 países do mundo, tanto para mobilidade acadêmica quanto para a pesquisa (UDESC, 2021g). O escritório internacional tem cerca de 10 anos de existência e é vinculado diretamente à Reitoria. Possui 5 funcionários, um deles ocupando o cargo de gestor de

internacionalização, e os demais divididos em setores de apoio na mobilidade acadêmica, bolsas e auxílios; e convênios.

No que se refere ao setor de comunicação da Udesc, ele é igualmente subordinado ao Reitor e dividido internamente entre a comunicação interna e a comunicação externa. A ouvidoria da universidade é parte desse setor, bem como a rádio universitária que é transmitida em três cidades catarinenses: Florianópolis, Joinville e Lages. Sua equipe é composta por um gestor de comunicação e dois coordenadores, um para a área interna e outro para a área externa. Ainda há o apoio técnico ao setor, assim como o suporte jornalístico, de áudio e de roteiro para as rádios, totalizando 12 funcionários.

Depois dessa breve descrição dos universos da pesquisa, as próximas subseções tratam dos resultados propriamente ditos. Com o intuito de preservar o anonimato da pesquisa, as universidades estudadas serão nomeadas por letras, Universidade A e Universidade B, sem necessariamente estarem vinculadas à ordem que inicialmente apareceram no texto deste trabalho.

#### 4.3 AÇÕES DE COMUNICAÇÃO DIRECIONADAS À INTERNACIONALIZAÇÃO EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS DE SANTA CATARINA

Conforme previamente introduzido, esta subseção trata dos resultados desta investigação e aponta as ações de comunicação direcionadas à internacionalização em universidades públicas de Santa Catarina detectadas no momento de análise.

Cumprir destacar também que ambas as universidades investigadas demonstraram interesse em participar deste estudo. Primeiro porque houve rapidez no contato dos gestores; e mesmo que o contato inicial com o responsável pela gestão da comunicação da Universidade B tenha apresentado obstáculos, houve um substituto que conseguiu preencher os requisitos para esta pesquisa. Segundo porque todos os gestores entrevistados relataram que as suas lideranças estavam cientes e engajadas nos propósitos de internacionalização de sua IES, assim como do mérito da comunicação desse aspecto dentro e fora das instituições.

Essas atitudes demonstram que o processo de internacionalização nessas universidades é intencional e tratado com um valor mais estratégico (DE WIT; HUNTER; COELEN, 2015; HUDZIK, 2011; KNIGHT; DE WIT, 2018; STALLIVIERI, 2017).

Desse modo, as próximas subseções trazem os pormenores desses resultados.

### 4.3.1 Ações de comunicação da internacionalização identificadas

Inicialmente vale ressaltar que, ao longo da entrevista do gestor de comunicação da Universidade A, descobriu-se que ele havia concluído sua graduação e mestrado em universidade estrangeira, tendo uma experiência internacional de cerca de cinco anos; inclusive com bolsa de iniciação à docência durante o mestrado. Diante dessa informação buscou-se também a formação dos demais entrevistados, e constatou-se que os entrevistados têm, em sua maioria, um cargo técnico-administrativo dentro de suas instituições, sendo somente o gestor de internacionalização da Universidade A que possui o cargo de professor do magistério superior. Esse gestor tem o título de doutor e realizou seu estágio doutoral em universidade estrangeira, possuindo também uma experiência internacional.

Já o gestor de internacionalização da Universidade B tem título de especialista e capacitou-se em internacionalização em cursos, *workshops* e feiras. O gestor de comunicação da Universidade B possui os títulos de especialista e mestre em sua área de formação. Não se averiguou experiências internacionais em países estrangeiros dos gestores da Universidade B entrevistados.

Esses dados mostram-se relevantes para entender o posicionamento deles durante a entrevista, bem como os seus conhecimentos e engajamentos acerca da internacionalização e comunicação em suas universidades. Líderes conscientes facilitam a implementação das quatro dimensões da internacionalização de Rudzki (1995) e do ‘ciclo de internacionalização’ de Knight (1994).

Com base nesses fatos, e levando em conta o **objetivo ‘a’**, que é o de **identificar as ações de comunicação direcionadas à internacionalização em universidades públicas de Santa Catarina**; verificou-se que a Universidade A possui em sua equipe do escritório internacional um funcionário responsável exclusivamente pela comunicação das ações de internacionalização. Esse funcionário está em constante diálogo com o setor de comunicação dessa universidade e, por consequência, está incumbido de divulgar as oportunidades internacionais nas redes sociais e em listas de e-mails da universidade, abrangendo as áreas de ensino, pesquisa e extensão.

Em contrapartida, a Universidade B também possui um responsável pela comunicação fora do setor de comunicação, mas que é ligado a um centro de ensino, e não ao escritório internacional. Esse responsável é encarregado da comunicação de todo esse centro

de ensino. Contudo, dada a grande frequência de, principalmente, mobilidade acadêmica desse centro, ele ficou encarregado também de divulgar as ações de internacionalização. A princípio essa divulgação era somente das ações do centro de ensino ao qual ele é vinculado, porém, ampliou-se esse espectro para a divulgação das ações de toda a universidade.

Outra questão sobre responsabilidade levantada com esse objetivo foi a visão desses gestores sobre a responsabilidade na divulgação da internacionalização em suas instituições. Ao serem questionados sobre essa responsabilidade, ambos os gestores das Universidades A e B responderam que o escritório internacional era o responsável por essa divulgação. Os gestores da Universidade A enfatizaram que o setor de comunicação é apenas um setor de apoio. Ele seria incumbido em auxiliar na propagação das ações com amplitudes maiores e com grau de importância superiores, tais como eventos internacionais, recepção de estudantes internacionais, novas parcerias e acordos, convênios de dupla-diplomação, visitas de autoridades internacionais, ou ainda, alguma pesquisa relevante com participação de uma equipe internacional. O gestor de internacionalização da Universidade A frisou, ainda, a responsabilidade dessa comunicação internacional ser amparada pelo funcionário específico ligado ao escritório internacional.

Portanto, é unânime a ideia de que a responsabilidade da divulgação das ações de internacionalização é do escritório internacional. Contudo, há um senso de coletividade nessa divulgação, demonstrada pela sinergia com o setor de comunicação, que acontece em ambas as universidades. Conhecer os responsáveis pela internacionalização universitária e os setores de suporte, bem como as funções de cada gestor, devem ser considerados para o progresso dessa atividade. Tais preocupações reforçam o engajamento, a comunicação interna e administrativa das instituições (HUDZIK, 2011; KNIGHT, 1994; KUNSCH, 2016a).

Entretanto, a ênfase dessa divulgação na Universidade B está voltada tão somente à mobilidade acadêmica. Ela ocorre de maneira peculiar, através de um programa de podcast semanal, transmitido por um canal da rádio universitária, e que repercute em outros *campi* de cidades catarinenses dessa universidade.

Nesses podcasts são entrevistados estudantes nacionais que fizeram mobilidade acadêmica em instituições conveniadas no exterior. Os estudantes contam suas experiências e compartilham histórias de crescimento pessoal e de desenvolvimento de habilidades, como por exemplo, a conquista de autonomia, a resolução de problemas, ou as vivências em circunstâncias hostis. Houve um episódio específico em que foi entrevistado um estudante



internacional que estava em mobilidade na Universidade B, mas isso só foi possível porque esse estudante tinha o domínio do português – cursando, inclusive, disciplinas ministradas em português – e era colega de um outro estudante nacional que já havia sido entrevistado para o podcast. Aqui pode-se abrir um parêntesis também para a preparação do corpo administrativo e gestor das universidades. Conforme aponta Stallivieri (2017), a sociedade espera que as IES estejam com seus agentes capacitados para essas novas necessidades profissionais, que incluem o domínio de idiomas estrangeiros. Talvez essa ação poderia se tornar mais rica se tivesse a participação de mais estudantes internacionais, e pessoal capacitado para transmitir essas informações de modo compreensível a toda comunidade acadêmica.

De todo o modo, o programa de podcast conta, até o momento, com duas temporadas, que ocorreram semestralmente. Cada temporada teve em média 21 episódios, e obteve cerca de 100 ouvintes por episódio e mais de 400 visualizações no total, de acordo com o gestor de comunicação da Universidade B. Na primeira temporada houve apenas as entrevistas com os estudantes. Na segunda temporada foi estabelecida uma parceria com uma agência de intercâmbio externa e que divulgava as oportunidades internacionais do seu país, não necessariamente ligadas exclusivamente à mobilidade acadêmica. Houve a divulgação de outras modalidades de intercâmbio, como o de trabalho e de estudos de idiomas, por exemplo. Essa parceria se mostrou eficiente durante o começo da temporada, porém, ficou desgastada nos últimos meses do semestre, o que levou o responsável pelo podcast a estudar outras possibilidades de parceria para a manutenção dessa ação.

Essa ação do podcast foi programada depois de uma avaliação institucional dos cursos de um centro da Universidade B, onde se percebeu que os alunos desconheciam as oportunidades internacionais que a universidade oferecia. Os gestores desse centro solicitaram, então, ao gestor de comunicação, uma nova maneira de divulgação dessas ações de internacionalização. Após pesquisas, o gestor sugeriu a criação desse modelo de podcast, o qual ele relata ser pioneiro nesse nicho de mercado. Há podcasts de intercâmbio, porém, um podcast universitário para divulgação da internacionalização acadêmica é novidade, conforme a narrativa desse gestor de comunicação. A ação foi difundida pelas redes sociais da Universidade B e, através do relato do gestor de comunicação, os primeiros episódios foram estrategicamente elaborados. Os entrevistados foram escolhidos por sua desenvoltura e popularidade entre os colegas. Isso gerou uma boa recepção da ação dentro da universidade,

tanto que outros alunos que tiveram alguma vivência internacional se ofereceram para também contar suas experiências.

Essa ação de podcast desenvolvida para a divulgação exclusiva da mobilidade acadêmica da Universidade B, pode ser caracterizada seguindo o modelo de Corrêa (2016) para a comunicação da sociedade digital. Segundo o revelado nas entrevistas, essa ação rompeu com os paradigmas tradicionais que existiam nessa universidade (*disrupt*), reorganizou as atividades e os processos (*design*), e implementou essa mudança na divulgação da internacionalização (*develop*), tanto para a comunidade interna, como para a externa.

Uma outra ação que merece destaque foi a recepção de estudantes internacionais. Ela foi mencionada por todos os entrevistados como uma ação de comunicação da internacionalização desenvolvida por suas universidades. Tanto a Universidade A como a Universidade B realizam cerimônias de boas-vindas para esses estudantes, que é amplamente divulgada em todas as mídias de suas universidades. Essa ação fortifica o fator humano, subjetivo, relacional e contextual, ou seja, a dimensão humana; além de empregar a dimensão instrumental para a passagem da informação (KUNSCH, 2016a). Desse modo, o processo comunicativo é impulsionado e se consolida nas universidades.

Outra ação relevante, levantada por esse primeiro objetivo do estudo, foi a nomeação, na Universidade A, de responsáveis pela internacionalização nos *campi* de outras cidades que não a da administração central. Chamados de ‘agentes’, esses indivíduos têm o encargo de propagar, em seus respectivos *campi*, as informações das oportunidades internacionais oferecidas pela universidade. São constituídos em sua maioria por dois membros, um com cargo docente e outro com cargo técnico-administrativo. No entanto, alguns *campi* possuem um terceiro membro que atua como um suplente de um deles. O gestor de internacionalização relatou que há um treinamento a cada troca de agentes, e pretende-se que essa ação chegue também aos centros do *campus* da administração central dessa universidade. Há um grupo de WhatsApp exclusivo para esses agentes terem contato direto com o escritório internacional da Universidade A.

Ação semelhante também foi desenvolvida na mesma Universidade A, no setor de comunicação, ou seja, funcionários dos centros e *campi* foram nomeados para auxiliar na disseminação das informações da universidade. O responsável pela comunicação ligado ao escritório internacional faz parte dessa ação. A nomeação de funcionários que atuam como

extensões tanto do escritório internacional como do setor de comunicação foi da mesma forma identificada nos documentos oficiais da Universidade A: PDI e Plano de Internacionalização.

Essa figura dos agentes ajuda na potencialização, direcionamento ou mesmo reestruturação das ações de internacionalização, assim como envolve todos os setores no apoio ao desenvolvimento da internacionalização abrangente (ABAD, 2019; HUDZIK, 2011).

Ainda, ao investigar melhor os documentos das universidades, pode-se comprovar o engajamento das lideranças, sobretudo ao se deparar com o PDI da Universidade A. Nele há a menção, na missão dessa universidade, do intuito em se tornar internacionalizada, estabelecendo inclusive um valor específico para isso: tornar-se uma referência na internacionalização do ensino superior dentro do ensino, da pesquisa e da extensão. Além disso, há um objetivo da área de gestão que estabelece explicitamente o fortalecimento da internacionalização nessa universidade.

Ademais, também dentro do PDI dessa universidade existe a enumeração de diversos outros objetivos ou iniciativas que auxiliam a internacionalização, por exemplo: mapear oportunidades de fomento e parcerias internacionais (além das nacionais); aumentar o número de programas de pós-graduação com notas superiores a 6; desenvolver competências globais e interculturais; ampliar programas de intercâmbio; fortalecer relações técnico-científicas principalmente com colaboradores estrangeiros; promover práticas extensionistas que visem à internacionalização; ampliar a visibilidade em nível internacional. Todos eles apresentam indicadores de desempenho, ações específicas, e os setores responsáveis por essas ações dentro da universidade.

Esse PDI teve como base o Plano de Internacionalização dessa mesma universidade, definido dois anos antes, em 2018, e que também aborda questões estratégicas da internacionalização, suas dimensões e as competências de cada setor para atingir o estipulado. Novamente, isso vai ao encontro do que Hudzik (2011) prolifera, em nível estratégico, do que deve ser considerado em uma IES para alcançar uma internacionalização mais abrangente; ou seja, enxergar as dimensões que devem ser atingidas na prática. Concomitantemente, Salmi (2009) igualmente sugere essa visão estratégica como um dos fatores para uma governança favorável que direciona a universidade para ser considerada de classe mundial. Esses documentos, portanto, auxiliam a universidade a implementar o ‘ciclo de internacionalização’ constituído por Knight (1994), chamando para a conscientização, engajamento e

planejamento, ao mesmo tempo que estabelece os níveis operacionais que deverão ser implementados, revisados e, depois, reforçados.

Por outro lado, o PDI da Universidade B não explicita o caráter internacional na missão e valores, porém, ele é abordado nos princípios ético-filosóficos no momento que menciona o fomento da visibilidade dessa instituição nos cenários estadual, nacional e internacional. Também aparece esse quesito internacional nas políticas e diretrizes institucionais (graduação, pesquisa e pós-graduação), bem como na extensão universitária. Observou-se, assim como no PDI da Universidade A, a caracterização de ações e objetivos para atingir esses critérios internacionais. Igualmente, identificou-se esses níveis estratégicos nas ações planejadas no planejamento estratégico da Universidade B. Entretanto, essas ações não possuem a mesma riqueza de detalhes dada a essas informações, como aconteceu no PDI da Universidade A, por exemplo. Contudo, revela o cuidado e comprometimento da gestão para que a internacionalização se desenvolva de forma eficiente e mais ampla.

Esses documentos podem ser considerados uma maneira de comunicação interna, e de comunicação administrativa, de acordo com o indicado por Curvello (2012) e Kunsch (2016a). São especialmente voltados para a função de desenvolver uma dinâmica coletiva e fazer circular as informações necessárias para se concretizar as ações de desenvolvimento da internacionalização em suas respectivas IES. Além disso, criam uma confluência de fluxos e redes, organizando a fluidez dessas informações internamente (CURVELLO, 2012; KUNSCH, 2016a).

Com efeito, essas são análises introdutórias das ações de comunicação para a internacionalização. Na próxima subseção, examina-se um pouco mais a fundo esses aspectos no que diz respeito aos seus meios de divulgação.

#### *4.3.1.1 Meios de divulgação da internacionalização*

O objetivo ‘a’ deste estudo ainda revelou que na Universidade A os meios de divulgação utilizados para a disseminação dessas ações de internacionalização são: *site* da instituição, Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Telegram, YouTube, TV da universidade – que não é gerida pelo setor de comunicação, e atua de forma independente – podcasts, releases para imprensa local, e *newsletters*. Importante mencionar que esses meios são da

universidade enquanto instituição. O escritório internacional também utiliza de alguns desses meios, a citar: o *site* do escritório, Facebook e Instagram, com contas específicas.

Vale ressaltar também que os podcasts da Universidade A não se igualam aos da Universidade B. Enquanto na Universidade B os podcasts mencionados são ferramentas exclusivas de divulgação da internacionalização, na Universidade A há podcasts de assuntos variados, que tratam de ciência, tecnologia, e outros temas. Alguns desses podcasts relatam ações de internacionalização, como pesquisas ou eventos internacionais, mas não há o foco em entrevistas de estudantes que realizaram mobilidade acadêmica. Do mesmo modo, cabe mencionar que há a *newsletter* da universidade enquanto instituição, que aborda assuntos variados; e há a *newsletter* específica do escritório internacional, direcionada principalmente às universidades estrangeiras parceiras e que utiliza o inglês como idioma de comunicação.

Nesse ponto é necessário frisar que ambos os *sites* das Universidades A e B possuem o idioma inglês como fonte de informação. A Universidade A possui mais páginas nesse idioma, como ‘cópias’ das páginas em português. Essa tarefa é possível porque há um funcionário com o cargo de tradutor para o inglês nessa instituição, vinculado ao escritório internacional. Já a Universidade B possui menos páginas nesse idioma, restringindo a informação a uma visão geral da universidade, cursos de graduação e pós-graduação disponíveis, bem como informações específicas para estudantes internacionais. Ainda, o gestor de internacionalização da Universidade A mencionou que há a intenção de também traduzir o *site* dessa universidade para o idioma espanhol, pois, na sua visão, é igualmente um idioma importante de comunicação. Convém mencionar que as placas físicas de localização dentro do *campus* onde se localiza a administração central da Universidade A também estão escritas em inglês e espanhol, além do português; fato esse descrito pelo gestor de internacionalização.

Quanto aos meios de divulgação das ações de internacionalização utilizados pela Universidade B estão: mensagens para lista de e-mails institucionais e de estudantes, Instagram, Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn. É igualmente utilizado o *site* institucional como meio de divulgação, tanto o da universidade, quanto o do escritório internacional e o do centro de ensino em que o gestor de comunicação é vinculado. Segundo o gestor de internacionalização da Universidade B há duas contas do Instagram, uma institucional e outra do próprio escritório internacional. Essa foi a única rede social mencionada por esse gestor. As demais não foram mencionadas no momento da entrevista pelo gestor de

internacionalização, mas localizadas no *site* institucional da universidade. O gestor de comunicação mencionou o Facebook institucional e o LinkedIn específico do centro de ensino ao que é vinculado, o qual apresenta atualização constante. Há ainda uma *newsletter* institucional e um número de WhatsApp disponibilizado mediante cadastro aos interessados em mais informações da universidade, mencionados pelo gestor de comunicação. As informações divulgadas nas redes sociais institucionais dessa universidade replicam as que são divulgadas no Instagram do escritório internacional, porém, sempre com mais ênfase para estudantes em mobilidade acadêmica.

Esses resultados demonstram como as ações de internacionalização são divulgadas internamente (comunicação interna) e externamente (comunicação mercadológica/pública). São utilizados, portanto, em ambas as universidades investigadas, uma série de meios de divulgação, principalmente eletrônicos. Dentre eles estão até sete diferentes redes sociais; e-mails específicos ou que reúnem as divulgações mais importantes (*newsletters*), disparados diariamente ou semanalmente; *sites* da universidade e dos escritórios internacionais; além de programas de rádio ou matérias de televisão. Esse modelo de divulgação pode ser comparado com o ‘modelo de rede de relacionamentos’ de Curvello (2012), que é utilizado na comunicação pública. As universidades são órgãos independentes e autônomos que interagem com a sociedade, o cidadão e a imprensa por meio dessas mídias, informando-os e garantindo assim a transparência das suas ações.

Além disso, há uma preocupação que a rede de relacionamentos também atinja as comunidades estrangeiras, já que foi identificado, conforme relatado pelos entrevistados, que os *sites* das universidades estão em inglês; considerado o idioma universal de comunicação. Esse foi o único idioma identificado nas páginas eletrônicas. Salienta-se que a Universidade A leva mais vantagem nesse tipo de relacionamento, em virtude da maior presença de páginas nesse idioma, com informações que excedem o âmbito do escritório internacional. Para se ter uma breve ideia, a Universidade A excede 250 páginas em inglês de seu *site* institucional, e ultrapassa 100 páginas no *site* do escritório internacional até o momento da finalização da coleta de dados. Em compensação, a Universidade B possui uma área específica em seu *site* com informações em inglês que não alcança 30 páginas. Vê-se, portanto, que a Universidade A está mais próxima da lente de agilidade e transformação do modelo ACE (2021).

De todo o modo, ambas as universidades estão presentes no meio digital. Conforme aponta Terra (2016), é primordial que qualquer tipo de organização esteja vinculada a algum

tipo de relação de comunicação digital, apesar de, muitas vezes, essa presença digital não se dar da forma mais correta ou apenas unilateralmente.

Enfim, ponderados os pontos sobre os meios de divulgação das universidades pesquisadas, é igualmente significativo apontar as dinâmicas identificadas que contribuem para a divulgação da internacionalização. A subseção seguinte desencadeia melhor essas questões.

#### *4.3.1.2 Dinâmicas que cooperam para a comunicação da internacionalização*

Certas ações podem impulsionar a comunicação da internacionalização nas IES. Isto posto, outro ponto suscitado pelo objetivo ‘a’ foi a participação da Universidade A em um programa do governo federal para consolidar planos estratégicos de internacionalização em universidades brasileiras. O gestor de internacionalização justifica esse fato devido à criação, nesta universidade, de um comitê de internacionalização com membros gestores que ocupam cargos superiores, e que ficaram encarregados de planejar as ações de internacionalização e estabelecer metas e responsáveis por cada ação. Esse tipo de comitê não foi identificado na Universidade B. O gestor de internacionalização da Universidade A menciona que esse programa foi o propulsor para desenvolver a internacionalização dentro da universidade de maneira mais eficiente. Em consequência da inscrição para esse programa, a Universidade A lançou o primeiro catálogo de disciplinas ministradas em inglês – outra ação importante de internacionalização –; além de alterações em processos burocráticos; formalização e ajustes em convênios inativos; como também instauração de procedimentos mais céleres dentro do setor.

Esse comitê de internacionalização está de acordo com o sugerido por Abad (2019) para o desenvolvimento de uma internacionalização mais abrangente. A criação desse grupo de trabalho para estudar os documentos da instituição, analisá-los e direcionar propostas para uma internacionalização integrada, além de mencionada nas entrevistas, também foi averiguada no PDI e no Plano de Internacionalização. Não foi identificado na Universidade B uma constituição de um comitê semelhante. Porém, em pesquisa no *site* da universidade, existem os Comitês de Pós-Graduação e de Pesquisa que acabam atuando nesse papel de analisar a internacionalização nessa instituição, ainda que mais voltados para suas áreas específicas. Tal fato demonstra que Universidade A já possui uma visão mais holística

dessa atividade, reunindo diversos gestores que pensam a internacionalização em todas as vertentes da universidade.

Cabe informar também que ambas as universidades oferecem um catálogo de disciplinas ministradas em inglês, tanto na graduação como na pós-graduação; e que estão abertas para a participação de toda a comunidade acadêmica. A Universidade A oferece mais de 20 disciplinas em diversas áreas do conhecimento, principalmente em engenharia, mas também nas áreas de administração, economia, direito, saúde, sociologia e filosofia. A Universidade B oferece mais de 40 disciplinas nesse idioma, onde se destacam as áreas de tecnologia e matemática, mas também estão presentes as áreas de administração, economia, artes e agricultura. Compete informar que ambas as universidades também ministram cursos de português para estrangeiros. Nesse quesito, a Universidade A deu bastante destaque a esse curso, com o gestor de internacionalização mencionando um curso básico de sobrevivência no português brasileiro. Esse curso tem o intuito de divulgar o idioma português e o país, pois, segundo o relato desse gestor, há bastante procura de cidadãos estrangeiros em realizar atividades no Brasil, mas que têm dificuldade com o idioma nativo. Ele enfatiza que oportunizar o aprendizado do português posiciona a internacionalização universitária de maneira mais favorável e atrai mais pessoas para a universidade, e conseqüentemente, para o país.

Dessa maneira, ambas as universidades investem na área de currículo e co-currículo ao disponibilizar disciplinas em idioma estrangeiro, direcionadas para os estudantes nacionais, mas também abertas para toda a comunidade universitária. Além de desenvolver competências interculturais, também serve como um apoio ao corpo docente e de funcionários, atuando como um desenvolvimento de equipe, ao estimular que mais professores elaborem ações semelhantes, ou oportunizando meios para que técnicos possam relacionar-se mais proximamente com a internacionalização (ACE, 2021; HUDZIK, 2011; RUDZKI, 1995).

Uma outra ação que teve destaque foi o que as instituições chamam de ‘política de retorno’. Essa ação consiste em um compromisso do estudante ou do professor que participou de alguma oportunidade internacional em dividir essa experiência com colegas. As duas universidades mencionaram ter esse tipo de política, que geralmente é feita através de palestras e seminários ou de relatórios a serem entregues. Todavia, essa maneira de divulgação foi criticada pelo gestor de comunicação da Universidade B, e foi um dos motivos



que o levou a implementar os podcasts de entrevistas na rádio da universidade. Na sua percepção, o podcast demonstrou ser mais acessível aos interessados em informações sobre a internacionalização da universidade.

Apesar disso, essas políticas de retorno identificadas nas duas universidades atuam no desenvolvimento da equipe e no estímulo do interesse dos envolvidos, fortalecendo a dimensão humana da comunicação (ACE, 2021; HUDZIK, 2011; KUNSCH, 2016a; RUDZKI, 1995). Além disso, permitem que aconteça o diálogo entre as lideranças, promovendo a solução de conflitos e gerando vínculos de confiança, conforme Cury (2016) defende.

Mais uma ação que surgiu nesta investigação foi o programa de apadrinhamento dos estudantes internacionais, também conhecido como *Buddy program*. Ambas as universidades relataram que possuem essa ação, porém, ela teve mais realce na entrevista do gestor de internacionalização da Universidade B. Ele relatou que esse programa auxilia nos procedimentos burocráticos dos estudantes internacionais, tais como: criação de CPF, acompanhamento na Polícia Federal para legalização da situação no país, apresentação da cidade e da universidade, etc. Esse gestor menciona que esses procedimentos ocorrem mais facilmente por essa ação, pois, segundo ele, os estudantes internacionais se sentem mais a vontade com outros estudantes (“seus pares”). Além disso, há um maior engajamento nesse tipo de programa por estudantes brasileiros que já fizeram mobilidade acadêmica e presenciaram essa ação em universidades parceiras. Tal tipo de ação pode ser comparada com o modelo de comunicação de Participação Ativa de Curvello (2012), uma vez que os estudantes brasileiros atuam como um elo entre a universidade e a sociedade no auxílio aos estudantes internacionais.

Ademais, houve uma forte ênfase pelo gestor de internacionalização da Universidade B sobre o engajamento dos membros da universidade em questões da internacionalização, principalmente dos gestores de setores estratégicos, como reitoria e pró-reitorias. Ele citou a parceria de sua universidade com a pró-reitoria de pesquisa, por exemplo, que o ajuda a estabelecer convênios mais relevantes; e o olhar que o reitor e vice-reitor dão para a internacionalização em sua universidade. Ele também enfatizou o empenho de alguns professores, sobretudo aqueles que já tiveram alguma experiência internacional, em atuarem como facilitadores e incentivadores dentro da universidade. Mais um vez, o engajamento das lideranças é fator decisivo para o bom andamento da comunicação da internacionalização nas

universidades (ACE, 2021, HUDZIK, 2011). Em seu depoimento, ele ainda destaca que um convênio deve partir da pesquisa, passando pelos estudantes, e só depois para a mobilidade propriamente dita.

Nesse ponto é expressivo apontar que outra ação de comunicação voltada para a internacionalização que se tornou evidente em ambas as universidades foi a preocupação com a classificação de suas instituições nos *rankings* internacionais. O gestor de internacionalização da Universidade B disse que essa é uma preocupação da reitoria e em sua entrevista evidenciou isso como algo positivo. Por outro lado, o gestor de internacionalização da Universidade A classificou essa ação como um “mal necessário”. Esse gestor mencionou que a reputação é um dos critérios avaliados por esses *rankings* e enfatizou que a comunicação ajuda a melhorar sua posição. Ele argumenta que, independentemente das críticas quanto a esse tipo de ação, as ações da sua universidade são pensadas de forma prática e operacional para mostrar o quão ativa na internacionalização é a Universidade A. Ele justifica essa posição alegando que as universidades estrangeiras consultam esses *rankings* para avaliar as possibilidades de parceria. Por esse motivo, a universidade precisa estar presente neles, se quiser continuar desenvolvendo a sua internacionalização e atrair incentivos financeiros, como bolsas para mobilidade ou pesquisa, por exemplo. A Universidade A considera isso tão importante que possui um funcionário que tem como uma de suas atribuições o preenchimento das informações nas plataformas digitais desses *rankings*.

A teoria apoia esse entendimento ao mencionar que a posição das universidades nesses *rankings*, em especial na pesquisa, facilita a visibilidade dela, e conseqüentemente, possibilita a captação de mais recursos (CARVALHO; ARAÚJO, 2020; SALMI, 2009; THIENGO; BIANCHETTI; MARI, 2018).

Outro tópico revelado como ação de comunicação para a internacionalização foi o acesso a documentos de orientação para a escrita em inglês presente no *site* da Universidade A. Há um guia de redação para a língua inglesa, glossário em inglês e português, e orientações de como se escrever uma ementa de disciplina nesse idioma. Em contrapartida, a Universidade B apresenta, em seu *site*, somente modelos de convênio e material de divulgação da universidade no idioma inglês. Porém, o gestor de internacionalização dessa universidade mencionou o envolvimento do Diretório Acadêmico de um dos centros de ensino que mais envia alunos em mobilidade. Esse Diretório criou um setor de internacionalização e se tornou parceiro do escritório internacional, elaborando material de divulgação para

estudantes internacionais. Há planos desse gestor em continuar essa parceria e incentivar outros Diretórios a se engajarem nessa integração.

Em consequência, possuir guias de escrita em outros idiomas facilita, além da inovação curricular – de Rudzki (1995) – com a criação de disciplinas em língua estrangeira, também a integração da comunicação científica na área de pesquisa, possibilitando a entrada dessas universidades no mundo globalizado atual (ALTBACH; KNIGHT, 2007).

Outro ponto descoberto na pesquisa foi quanto às bases de dados internacionais acessíveis desde a universidade. Houve semelhança nos dados recolhidos: a Universidade A tem cerca de 350 bases de dados passíveis de acesso, e a Universidade B tem aproximadamente 330 bases de dados. Esses números contam com as bases de dados internacionais do Portal da Capes e dos periódicos produzidos em cada universidade, uma vez que os idiomas utilizados nestes são geralmente, além do português, também o inglês e o espanhol. Essa variedade de bases de dados é apropriada para gerar o reconhecimento da universidade em nível mundial. Tal qual Salmi (2009) atesta, um suporte regular para todas as atividades da universidade, inclusive para as pesquisas, gera resultados favoráveis ao seu reconhecimento internacional. Publicações internacionais, por exemplo, elevam os patamares das universidades nas avaliações externas. Em outras palavras, esse acesso facilitado às bases de dados garante o destaque nos *rankings* internacionais, o “mal necessário”, conforme comentado nas entrevistas (CARVALHO; ARAÚJO, 2020; THIENGO; BIANCHETTI; MARI, 2018).

Um outro fator que surgiu na pesquisa está relacionado com a consideração dos países e/ou regiões que a internacionalização deve concentrar seus esforços (HUDZIK, 2011). Despreendeu-se da entrevista que os países em que as universidades mais têm parcerias são do continente europeu. Essa informação se confirmou ao analisar os acordos e convênios das duas universidades. A Universidade A, por exemplo, possui quase 60% das suas parcerias na Europa; 80% delas concentradas na Alemanha, Espanha, França, Itália e Portugal. Já na Universidade B foram identificados 85% de convênios nesse continente, com 70% deles nos mesmos países: Alemanha, Espanha, França, Itália e Portugal. Isso ratifica a tradição da imigração desses países no estado de Santa Catarina, fato mencionado nas entrevistas. Nesse contexto, é igualmente importante destacar que essas informações estão melhor sistematizadas na Universidade A, demonstrando que uma operacionalização para o acompanhamento de

projetos está melhor desenvolvida nessa universidade, sobretudo na gestão da comunicação nos aspectos da estratégia, estrutura e tecnologia (CORRÊA, 2016; CURVELLO, 2012).

A título de comparação da prevalência das parcerias na Europa nessas universidades, os convênios ativos da América do Norte na Universidade A somam apenas 12%, ao passo que na Universidade B são 30%. Na América do Sul, a Universidade A tem 18,5% das parcerias ativas; contra 12% da Universidade B. Com relação aos outros continentes, a Universidade A é parceira de cerca de 4% de universidades na Ásia, ao contrário das 1,3% detectadas na Universidade B; e 1,9% no continente africano, em oposição a também 1,3% da Universidade B. Essa compreensão justifica o desejo da Universidade A em fortalecer as parcerias com países do BRIC (Brasil, Rússia, Índia, China que agora também tem o acréscimo da África do Sul), por exemplo. Novamente, informações sistematizadas e bem divulgadas através de uma comunicação organizacional integrada auxiliam nas tomadas de decisão para as ações de internacionalização (KUNSCH, 2016a).

Por último, foi possível identificar neste estudo uma preocupação em analisar as forças internas e as oportunidades externas no desejo em criar acontecimentos, ou organizar debates para direcionar o aperfeiçoamento da internacionalização junto dos professores pesquisadores com as universidades parceiras internacionais (*matchmaking*), tal como exemplificado na entrevista dos sujeitos da Universidade A (ABAD, 2019; CURVELLO, 2012; HUDZIK, 2011). Convergir saberes avança tanto o desenvolvimento da internacionalização, como também da universidade como um todo; em níveis nacional e internacional.

Em síntese, essas foram as contribuições mais congruentes com o objetivo 'a' desta pesquisa. Todavia, convém apontar alguns tópicos complementares, resgatados nas entrevistas, que auxiliam na compreensão dessas ações de comunicação para a internacionalização.

Como exemplo se tem o que foi citado pelo gestor de comunicação da Universidade A: (i) há uma percepção de que ocorre uma comunicação interpessoal (entre pares) dos estudantes brasileiros com os estudantes internacionais, porém, ao relatar esse tipo de comunicação, são destacados apenas países do Norte Global (França e Canadá, por exemplo); (ii) existe uma forte comunicação científica na Universidade A, por meio das pesquisas científicas, o que dá maior visibilidade à universidade; (iii) considera-se mais importante divulgar os acordos com universidades parceiras, que são a porta de entrada para

oportunidades internacionais; (iv) é importante disseminar a mesma notícia em múltiplas plataformas de comunicação ao mesmo tempo, a fim de se atingir um maior número de pessoas; (v) há um conhecimento do gestor acerca das diferentes maneiras de internacionalizar (mobilidade, dupla-diplomação, associações internacionais), e uma consciência da amplitude da internacionalização, pois não é “só ir e vir” ou “publicar em revista internacional”, mas também “assimilar que a universidade é internacional”; (vi) há bastante investimento da Universidade A em internacionalizar o seu currículo, mas é necessário um amplo engajamento de todos os setores da universidade, dependendo não somente de iniciativas individuais, mas principalmente da vontade institucional em internacionalizar.

Ademais, o gestor de internacionalização da Universidade A contribuiu com outras reflexões: (i) a internacionalização em sua universidade é tratada de forma abrangente, e isso é comprovado pelo que consta no PDI – há a divisão de responsabilidades das ações de internacionalização por setores, conforme apontado anteriormente; (ii) para haver o engajamento na internacionalização da universidade é preciso demonstrar as vantagens de internacionalizar; (iii) há a preocupação em diminuir o número de convênios, para se trabalhar apenas com os que realmente tragam alguma vantagem à instituição; (iv) existe uma maior facilidade em estabelecer parcerias com a Europa (Portugal, Itália, França e Alemanha), devido ao caráter de imigração do estado de Santa Catarina, formado em sua maioria por povos imigrantes daquele continente, conforme apresentado; (v) tem-se o intuito de expandir as parcerias para outros continentes, como o asiático e o africano, ou seja, os países do BRIC mencionados; (vi) importância do *matchmaking*, isto é, articular as áreas das universidades parceiras com os interesses da comunidade acadêmica, principalmente dos professores engajados em pesquisa; (vii) há o entendimento de que as ações de internacionalização da Universidade A servem de exemplo para as demais universidades nacionais, e isso reforça sua imagem internacional; (viii) existe uma preocupação com a continuidade das ações, para que elas perpetuem independentemente da gestão em curso, sempre visando a glocalização, ou seja, a visão do local para o global, o que corrobora com o proposto por Patel (2017).

Também foi possível inferir algumas colaborações do gestor de internacionalização da Universidade B sobre o tema: (i) há a vantagem da sede da administração central da sua universidade ser localizada em uma cidade litorânea, o que contribui para a divulgação entre os estudantes internacionais; (ii) a sua universidade tem parceria com um escritório de uma

agência estrangeira que concede bolsas a estudantes nas mais diversas mobilidades, esse escritório inclusive tem um ponto físico na universidade; (iii) ele compartilha da opinião do gestor de comunicação da Universidade A sobre a divulgação em diversas plataformas da mesma notícia, pois alega que sem essa divulgação, muitas oportunidades podem passar despercebidas; (iv) acredita que uma boa comunicação passa em engajar mais os professores da universidade, bem como estimular encontros presenciais e participações em eventos e feiras internacionais para troca de experiências, sobretudo para os próprios membros do escritório internacional.

Dessa maneira, essas foram as ações de comunicação para a internacionalização identificadas dentro das universidades investigadas. A subseção subsequente traz agora a análise do segundo objetivo, ou seja, das lacunas de comunicação da internacionalização.

#### **4.3.2 Lacunas de comunicação da internacionalização**

Uma vez relacionadas as ações do objetivo ‘a’, compete agora **caracterizar as lacunas de comunicação da internacionalização em universidades públicas de Santa Catarina**; que diz respeito ao **objetivo ‘b’**. Salienta-se, nesse ponto, o relato do gestor de internacionalização da Universidade B que assinala a importância do diálogo presencial entre os colegas da instituição. Ele relata que ainda há muitos colegas, principalmente professores, que não conhecem o trabalho do escritório internacional. Por essa razão, ele acredita que interações presenciais podem gerar uma maior consciência de internacionalização na universidade, especialmente dado o caráter multicampi que a Universidade B apresenta. Percebe-se, portanto, que a carência do diálogo para promover a aproximação e estimular o relacionamento entre as equipes é algo que necessita ser melhor trabalhado nessa instituição (CERANTOLA, 2016; CURY, 2016).

Outra lacuna percebida durante as entrevistas foi evidenciada no depoimento do gestor de comunicação da Universidade A. Ele narra que, a respeito de toda a importância dada à recepção de estudantes internacionais, ele não se lembra de ter noticiado algum evento semelhante para os estudantes brasileiros da universidade. Ou seja, falta uma cerimônia ou encontro de orientação para estudantes da universidade que saem para fazer mobilidade. Isso confirma a crítica de Lewin-Jones (2019) quanto à desigualdade de atenção dada aos estudantes nacionais. Ainda, também foi relatado por esse gestor o fato de que muitas

parcerias internacionais ocorrem por iniciativas individuais dos professores da sua instituição, e muitas vezes não passam pelos procedimentos do escritório internacional. Inclusive o gestor de internacionalização da Universidade A confirma essa percepção, alegando que, em certos casos, somente é acionado quando acontece alguma situação com o convênio ou com o estudante, ou professor, em mobilidade. Percebe-se, então, que ainda há falhas numa comunicação mais integrada nessas instituições (KUNSCH, 2014, 2016a, 2016b).

O gestor de comunicação da Universidade A também relata que sente falta de eventos mais direcionados aos estudantes, que abordem questões culturais. Esse gestor viveu uma experiência internacional durante a sua graduação e o seu mestrado, e apontou que, na universidade estrangeira em que estudava, os estudantes organizavam feiras e eventos que mostravam a cultura dos diversos estudantes internacionais que estavam no *campus*. Esses eventos eram realizados por associações estudantis e mostravam hábitos culinários, vestimentas e danças típicas, por exemplo; e visavam arrecadar fundos para suas atividades, uma política comum no país onde estudou. Observa-se, nesse depoimento, a deficiência da dimensão cultural apontada por Kunsch (2016a) para a comunicação; isto é, há a necessidade de se preocupar com os aspectos culturais dos indivíduos que integram essas instituições, pois eles acabam fazendo parte da própria cultura dessas mesmas instituições. Isso, inclusive, enfatiza a lente de diversidade, equidade e inclusão manifestada no modelo ACE de internacionalização abrangente (ACE, 2021).

Outrossim, o gestor de comunicação da Universidade A igualmente admite que falta uma campanha anual de divulgação da internacionalização dentro da universidade, porém, expõe que o setor de comunicação lida com demandas de toda a universidade, e que para isso, é preciso mais recursos humanos. Como eles atuam por prioridades, nem sempre é possível manter essa divulgação anual com o atual número de funcionários. Quanto a essa questão, é interessante também sublinhar o que o gestor de internacionalização da mesma Universidade A menciona sobre o *site* da instituição. Durante o processo de tradução do *site* para a língua inglesa, ele identificou que os textos da universidade não são atraentes, “são muitos formais, eles são muito burocráticos”. Propõe que sejam reformulados e tornados mais leves. Nesse sentido, o gestor de comunicação dessa universidade reconhece a falta de ferramentas de comunicação e *marketing*, como o *webdesign*, por exemplo, que poderiam atrair e direcionar melhor a informação; além de novamente afirmar a falta de mão de obra qualificada para essa ação.

Portanto, a falta de recursos humanos e financeiros foi bastante enfatizada nas entrevistas. Uma universidade de classe mundial não se sustenta sem recursos abundantes. Isso pode também prejudicar a estratégia, o conteúdo e a tecnologia utilizadas na comunicação da internacionalização (CORRÊA, 2016; HUDZIK, 2011; SALMI, 2009). Nota-se que há um reconhecimento dessa precariedade ao indicar, por exemplo, a carência de um *webdesign* atrativo, a formalidade dos textos, ou o desprovimento do uso de uma linguagem mais cativante.

Outra lacuna destacada pelo gestor de comunicação da Universidade A é a proficiência dos estudantes em um idioma estrangeiro. Ele próprio reconhece que mesmo tendo estudado cerca de 10 anos o idioma inglês, teve dificuldades no início da sua mobilidade. As disciplinas lecionadas em língua estrangeira em ambas as universidades podem servir para amenizar esse impacto; todavia, elas ainda são em número bem inferior na comparação com a totalidade de cursos e disciplinas em português. Portanto, é conveniente adequar as estruturas dessas instituições para eliminar esses entraves, de forma a atingir objetivos mais audaciosos (STALLIVIERI, 2017).

Também foi relatado por esse gestor a inexistência de um calendário para a divulgação das ações de internacionalização, o que possivelmente criaria uma rotina de informações. Desse modo seria possível gerir com mais eficiência tanto a dimensão informacional dessas instituições, quanto a dimensão estratégica, centrando esforços nos resultados, prevendo incertezas e possibilitando o estudo de alternativas para as ações de internacionalização (KUNSCH, 2016a).

Outra perspectiva foi apresentada quando se questiona o gestor de internacionalização da Universidade A sobre a cultura de internacionalização em sua universidade. Ele demonstrou frustração por considerar que o trabalho realizado pelo escritório internacional ainda acontece de forma paliativa. Ele queixa-se da falta de proatividade dos usuários em procurar as informações contidas no *site* do escritório, a exemplo dos documentos com orientações para escrita em inglês. Contudo, durante a busca desses documentos dentro do *site* mencionado, esse pesquisador também encontrou dificuldades em localizar facilmente esse tipo de informação. Ela não está aparente, e é necessário acessar o menu de ‘traduções’ para encontrá-la. Portanto, em concordância com o que López (2012) preconiza, é fundamental diagnosticar e identificar o que deve ser trabalhado dentro das



universidades para se ter uma comunicação bem planejada, e conseqüentemente, que auxilie a um acesso mais rápido às informações.

É igualmente oportuno relatar que esse gestor de internacionalização da Universidade A também reconhece que a própria política de retorno da sua universidade apresenta algumas falhas. Por exemplo, ele exprime que não são todos os professores que divulgam o trabalho realizado em uma mobilidade acadêmica ou de pesquisa. A solução colocada por esse gestor é a comunicação dessas ações, dando a entender que essa comunicação fosse feita ao escritório internacional, ou que de alguma forma esse escritório pudesse captar essa informação. É possível que as perguntas sugeridas por López (2012) para uma comunicação mais estratégica possa ajudar nessa questão, uma vez que se determinam a identidade, os meios, os resultados e a coerência do que se quer divulgar; além da conscientização e reforço promovidos pelo ‘ciclo de internacionalização’ de Knight (1994).

Por outro lado, o gestor de internacionalização da Universidade B considera mais problemática a distância entre os *campi* de sua universidade, o que leva a uma desinformação sobre até mesmo a existência do escritório internacional da universidade. Para ele é importante o envolvimento dos docentes no processo de internacionalização e, conseqüentemente, da pesquisa. Esse gestor assume, ainda, que há uma deficiência em ações para a extensão voltadas para a internacionalização em sua universidade. Por consequência, não há o que divulgar nesse sentido. Havia um projeto desenvolvido com uma universidade parceira do exterior em realizar atividades ao estilo do Projeto Rondon brasileiro – que realiza atividades de extensão com estudantes universitários voluntários, em localidades carentes e/ou isoladas do país –, mas que foi cancelado devido à pandemia de coronavírus. Ademais, esse gestor reconhece que a cultura de internacionalização da Universidade B não está totalmente intrínseca, o que pode mostrar uma deficiência na comunicação interna (CURVELLO, 2012).

Ainda sobre a Universidade B o gestor de internacionalização frisou que, entre os docentes, não há uma política de troca das experiências internacionais. Isso ocorre apenas com os estudantes; porém, somente no quesito de mobilidade acadêmica, e ainda assim, de maneira não satisfatória. Esse fator é reforçado pelo gestor de comunicação dessa mesma universidade quando ele explica o porquê do desenvolvimento do programa de entrevistas por podcasts. Ele afirma que a antiga política de retorno estudantil tinha pouca adesão ou interesse da comunidade universitária, e o programa em podcast ajudou a difundir mais a informação das atividades da universidade quanto à internacionalização. Resgatando Castells (2002),

nessa sociedade informacional atual, essa geração, processamento e transmissão das informações são peças elementares para a produtividade e para o poder.

Ademais, demonstra-se com isso que realmente uma visão integral da internacionalização ainda é pouco evidente nessas universidades e que a mobilidade acadêmica acaba se confundindo como um fim para a internacionalização (MAILLARD, 2019; NEZ, 2019; WOICOLESCO, 2019).

Resumidamente, esses são os pontos mais pertinentes levantados pelos gestores com relação ao objetivo ‘b’. Contudo, é oportuno mencionar também outras questões trazidas durante as entrevistas que facilitam no entendimento das lacunas de comunicação da internacionalização. Tem-se como exemplo os apontamentos do gestor de internacionalização da Universidade B, quais sejam: (i) equipe enxuta e orçamento reduzido, ou mesmo inexistente, que agravam a divulgação das ações de internacionalização; (ii) pouca demanda dos cursos em disciplinas ministradas no idiomas inglês, isto é, elas são maiores na pós-graduação ou em áreas específicas da graduação – como administração e economia –, mas ainda pouco evidentes nos demais cursos; (iii) não há maneiras de sistematizar o levantamento de informações para otimizar essa divulgação, de modo a apurar o número de professores visitantes ou de professores da universidade que saem em mobilidade acadêmica ou de pesquisa, por exemplo. Ainda, da entrevista com o gestor de comunicação da Universidade B extrai-se: (i) a falta de “matéria-prima” (estudantes em mobilidade) para a continuação do programa em podcast – que foi agravada pela pandemia –, razão pela qual houve a inserção de outros tipos de intercâmbio, como o *work experience*, e a parceria com agências de intercâmbio; (ii) a diminuição do interesse dessas agências em contribuir com a divulgação no decorrer do semestre, levando a constante busca de outras alternativas para manutenção da ação; (iii) os programas em podcast abordarem apenas uma vertente da internacionalização, que é a mobilidade acadêmica; (iv) a ação do podcast ser mais voltada para estudantes brasileiros que estão ou fizeram mobilidade acadêmica, deixando de levar em conta as experiências dos estudantes internacionais na universidade, fato agravado pela falta de domínio de idioma estrangeiro dos responsáveis pela ação.

Outrossim, o gestor de internacionalização da Universidade A também contribui com mais observações: (i) o desenvolvimento da internacionalização é um processo contínuo, “sem fim” e que demanda recursos humanos e financeiros e, apesar de muitas ações de comunicação estarem sendo feitas em sua universidade, ainda é preciso trabalhar mais as

unidades de ensino, coordenadorias de cursos e departamentos, tanto de graduação como de pós-graduação (algo semelhante com o apontado pelo gestor de internacionalização da Universidade B); (ii) é fundamental que se trabalhe mais a questão dos agentes de internacionalização, sua formação e engajamento, para que as ações se disseminem em todos os *campi* de maneira sustentável e constante.

Por fim, opiniões similares tem o gestor de comunicação da mesma Universidade A: (i) falta de um maior incentivo político-financeiro da universidade, estado ou país para que universidades estrangeiras possam estar presencialmente nos *campi* da Universidade A em feiras de oportunidades internacionais, ou para que mais professores possam se deslocar a eventos internacionais, ou ainda mais estudantes possam se beneficiar com a mobilidade acadêmica, isto é, um maior incentivo para bolsas de estudos. Além disso, esse gestor também pontua que (ii) é necessário dar mais visibilidade para o *site* internacional da Universidade A, transformando-o não apenas em uma ferramenta de acesso a informações, mas também em um portal de divulgação de notícias pertinentes com a internacionalização da universidade.

Enfim, concluídas as análises e discussões dos resultados desta pesquisa, cabe usar esses elementos para cumprir com o apontado no terceiro objetivo específico do estudo. Dessa maneira, a próxima seção traz uma proposta de *framework* com estratégias de comunicação para aprimorar a internacionalização nas universidades.

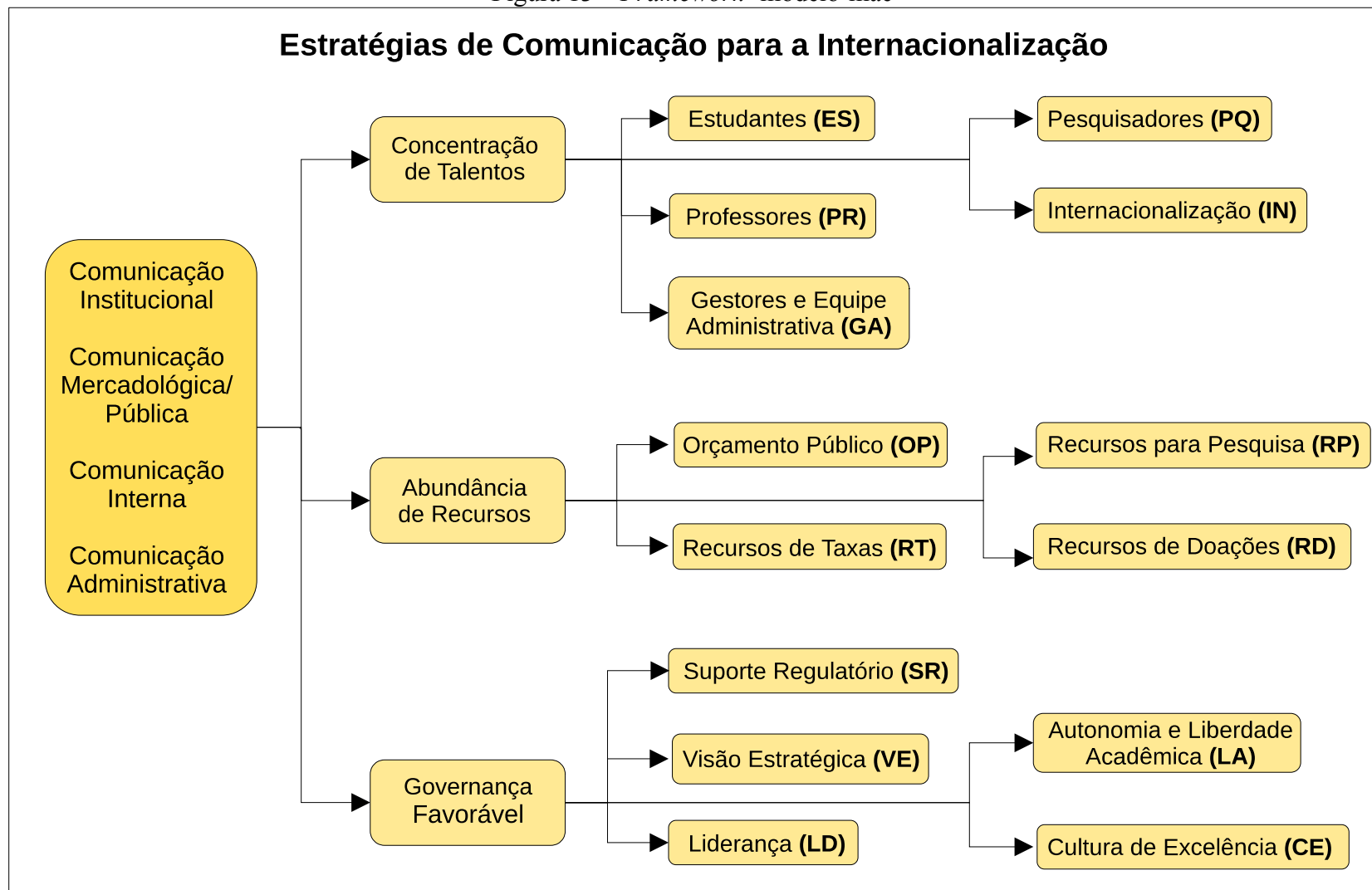
## 5 PROPOSTA DE *FRAMEWORK*

De posse das análises realizadas, buscou-se cumprir com o **objetivo ‘c’** deste estudo que é **propor um *framework* com estratégias de comunicação que aprimorem a internacionalização em universidades públicas de Santa Catarina.**

Primeiramente, é oportuno assimilar o que é um *framework*. Há diversas definições para essa ferramenta. De um modo geral, um *framework* pode ser entendido como uma estrutura que apresenta suposições, conceitos, valores ou práticas e que serve de orientação para implementar ações. Portanto, um *framework* assessora a compreensão e a comunicação de relações dentro de um sistema com um propósito definido. Por fim, um *framework* ajuda a organizar o pensamento e a relacionar o contexto do assunto a ser compreendido (LESHEM; TRAFFORD, 2007; SHEHABUDDEEN et al., 2000; TOMHAVE, 2005; VIANNA, 2021).

Assim sendo, e conforme elucidado em seção anterior, o *framework* deste estudo tomou por base as categorias da comunicação organizacional integrada de Kunsch (2014, 2016a, 2016b): comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação interna e comunicação administrativa. Cada uma delas foi analisada na perspectiva de outras três subcategorias, retiradas do diagrama de Salmi (2009) para uma universidade de classe mundial: concentração de **talentos**, abundância de **recursos** e **governança** favorável. Estas, por sua vez, foram desmembradas em cada aspecto considerado importante na visão de Salmi (2009), conforme a figura 11 apresentada em seção anterior.

Dessa forma, para melhor entender o *framework* proposto, a figura 13 traz o ‘modelo-mãe’ utilizado para estabelecer as estratégias em cada uma das categorias de comunicação. Ainda, de modo a garantir uma melhor visualização das estratégias referentes a cada tipo de comunicação, o *framework* foi dividido de acordo com os tipos de comunicação de Kunsch (2014, 2016a, 2016b). Portanto, o *framework* está fragmentado em quatro subtipos.

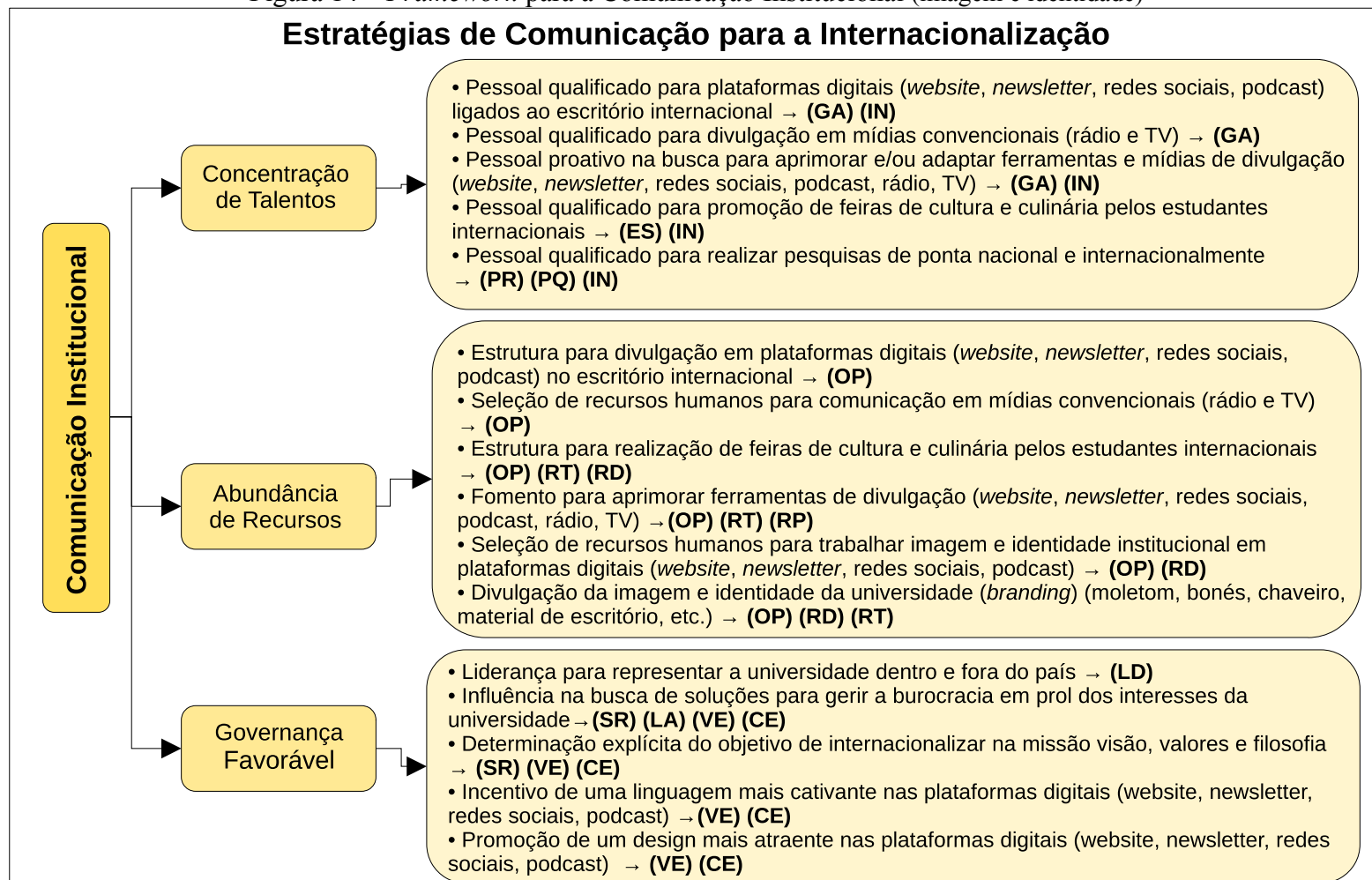
Figura 13 – *Framework* ‘modelo-mãe’

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Para fins didáticos, cada espectro dos aspectos analisados foi abreviado em duas letras para melhor identificação nas bases das estratégias propostas nos *frameworks* seguintes. Ademais, convém destacar que foi acrescentado no aspecto ‘concentração de talentos’ o espectro dos ‘gestores e equipe administrativa’. É importante lembrar que, apesar do prisma da gestão ser trabalhada na ‘governança favorável’ no modelo de Salmi (2009), é igualmente determinante que as características pessoais dos gestores e da equipe administrativa sejam consideradas para auxiliar na atração, seleção e manutenção dos talentos da universidade. Tal qual Hudzik (2011) pontua, também a competição por bons gestores (e pessoal administrativo) tem se intensificado além das fronteiras e, colaborações operacionais entre países, em níveis administrativos, podem produzir ganhos para ambas as universidades parceiras.

Isto posto, a figura 14 apresenta o *framework* da comunicação institucional. Na comunicação institucional as estratégias são baseadas no reforço da imagem e identidade institucionais, seus valores, filosofia, missão e visão, e nas ferramentas necessárias para a propagação dessa imagem e identidade. Por isso as estratégias se concentram em informações divulgadas em redes sociais, *websites* e outras ferramentas digitais; nos recursos necessários para que essa divulgação aconteça, em nível financeiro e de pessoal; bem como o papel dos gestores para que se possa atingir uma excelência na governança dessas ações.

O grande cerne dessa categoria é desenvolver pessoal qualificado para atuar com essas ferramentas de divulgação. Não apenas de forma técnica e operacional, mas também da consciência de toda a comunidade universitária da importância em difundir o que acontece na universidade, seja no âmbito do ensino, da pesquisa ou da extensão. É também interessante trabalhar o *branding* institucional; isto é, de modo genérico, o *branding* é a gestão estratégica da marca, de forma a criar uma reputação positiva na mente dos usuários de determinado produto ou serviço (RODRIGUES, 2018). No caso deste estudo, trabalha-se na criação de um vínculo (até mesmo afetivo) da comunidade com a universidade.

Figura 14 – *Framework* para a Comunicação Institucional (imagem e identidade)

**GA** = Gestores e Equipe Administrativa; **IN** = Internacionalização; **ES** = Estudantes; **PR** = Professores; **PQ** = Pesquisadores | **OP** = Orçamento Público; **RT** = Recursos de Taxas; **RD** = Recursos de Doações; **RP** = Recursos para Pesquisa | **LD** = Liderança; **SR** = Suporte Regulatório; **LA** = Autonomia e Liberdade Acadêmica; **VE** = Visão Estratégica; **CE** = Cultura de Excelência.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

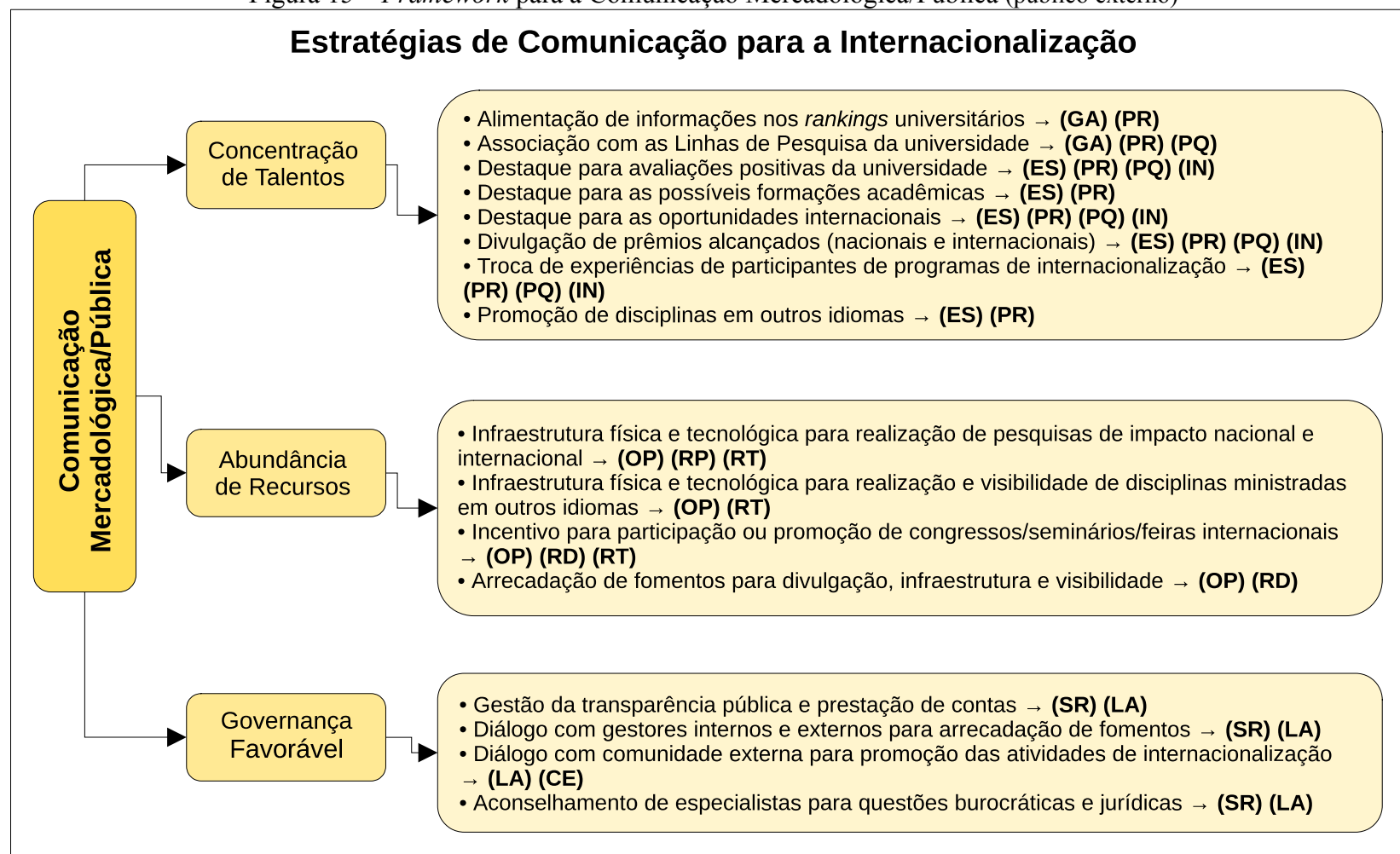
Do mesmo modo, a figura 15 expõe o *framework* para a comunicação mercadológica ou pública, tratadas neste estudo.

Nesse tipo de comunicação é conveniente observar o que de fato irá atrair olhares internacionais para a universidade. Desta forma, ainda que haja críticas quanto a preocupação desses aspectos em universidades públicas, é importante refletir sobre essas atividades de modo que reflitam em melhor qualidade para a própria instituição.

Por esse motivo, essa categoria se preocupa com a exposição da universidade em *rankings* internacionais, com as linhas de pesquisa e oportunidades internacionais, além de disciplinas ministradas em outros idiomas. É fundamental estruturar as universidades, tanto de forma física, quanto tecnológica, para que essas atividades se desenvolvam de forma plena e autônoma. Por isso, nessa categoria é essencial a articulação política, social e administrativa dos gestores, que precisam estar respaldados por uma assessoria jurídica igualmente bem capacitada.



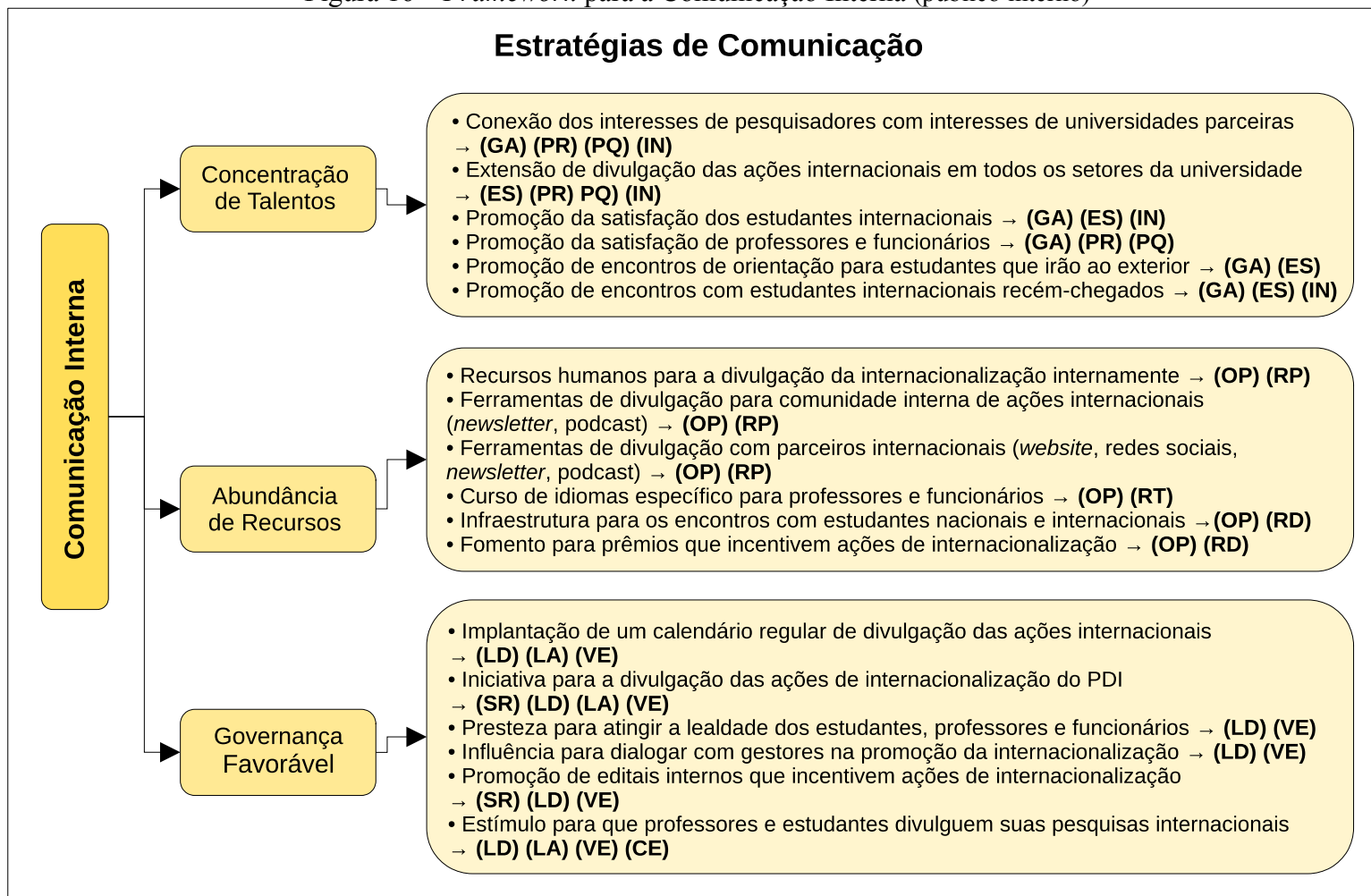
Figura 15 – *Framework* para a Comunicação Mercadológica/Pública (público externo)



GA = Gestores e Equipe Administrativa; IN = Internacionalização; ES = Estudantes; PR = Professores; PQ = Pesquisadores | OP = Orçamento Público; RT = Recursos de Taxas; RD = Recursos de Doações; RP = Recursos para Pesquisa | SR = Suporte Regulatório; LA = Autonomia e Liberdade Acadêmica; CE = Cultura de Excelência.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Na sequência, a figura 16 traz o *framework* da comunicação interna. Aqui o foco é a comunidade de dentro da universidade. As estratégias dessa categoria se baseiam em algo semelhante ao que Knight (1994) já pregava em seu ‘ciclo de internacionalização’, ou seja, na consciência, no comprometimento e no reforço da importância e vantagens da internacionalização. É nesse momento que se destaca a relevância dessas ações para a universidade e para as carreiras de todos os envolvidos; sejam professores, funcionários ou estudantes.

Figura 16 – *Framework* para a Comunicação Interna (público interno)

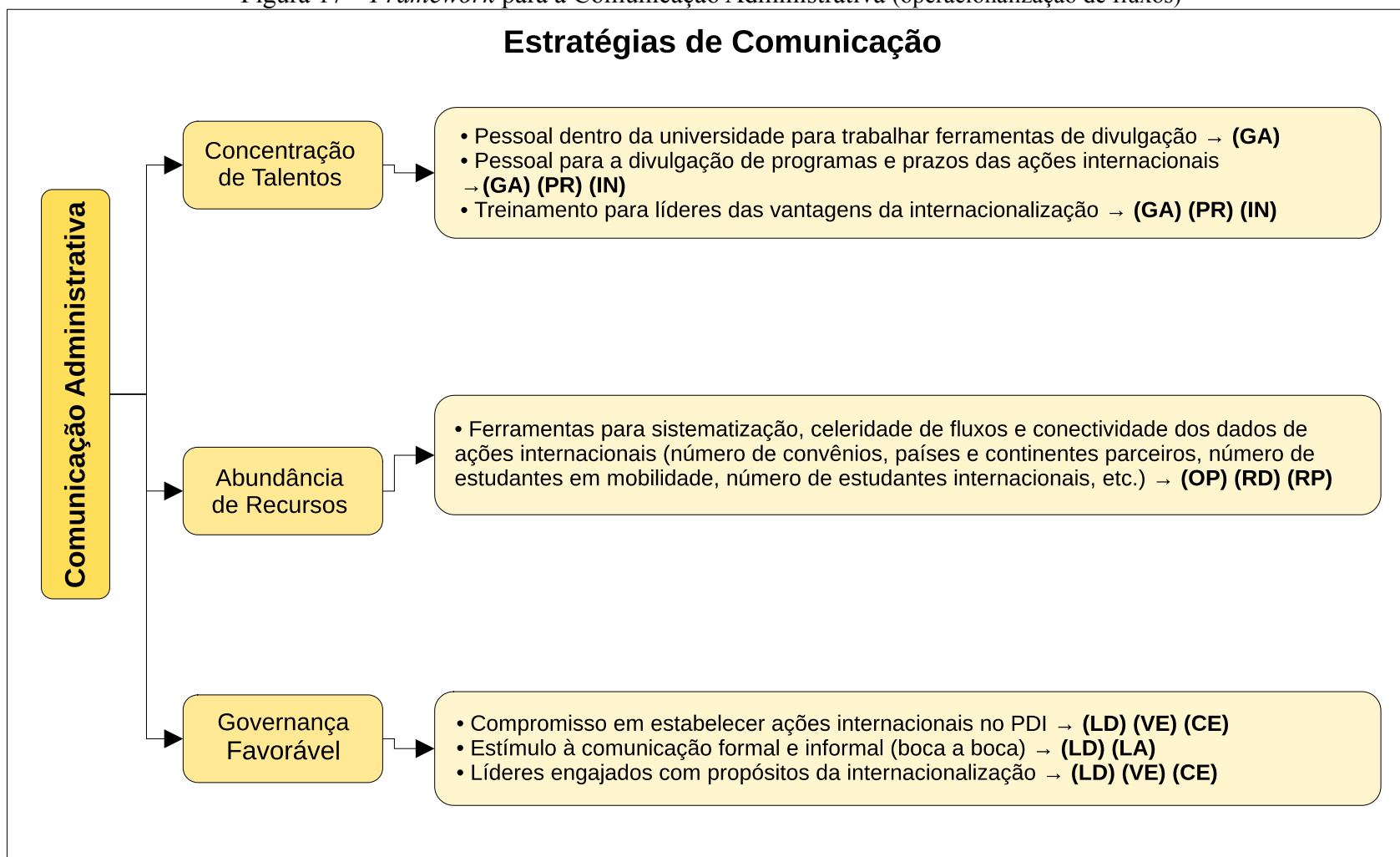
**GA** = Gestores e Equipe Administrativa; **IN** = Internacionalização; **ES** = Estudantes; **PR** = Professores; **PQ** = Pesquisadores | **OP** = Orçamento Público; **RT** = Recursos de Taxas; **RD** = Recursos de Doações; **RP** = Recursos para Pesquisa | **LD** = Liderança; **SR** = Suporte Regulatório; **LA** = Autonomia e Liberdade Acadêmica; **VE** = Visão Estratégica; **CE** = Cultura de Excelência.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Por último, a figura 17 apresenta o *framework* da comunicação administrativa. Essa categoria está intimamente ligada às demais. Ainda que suas estratégias propostas sejam em menor número, elas precisam estar em consonância com todas as outras formas de comunicação para que os fluxos das informações atuem de forma fluente e atinjam de maneira direta os seus objetivos.

Dessa forma, esse tipo de comunicação se preocupa com a sistematização das informações e dos dados, bem como o complemento de algumas ações, de modo que as outras estratégias possam se concretizar decisivamente.

Figura 17 – *Framework* para a Comunicação Administrativa (operacionalização de fluxos)



**GA** = Gestores e Equipe Administrativa; **IN** = Internacionalização; **PR** = Professores | **OP** = Orçamento Público; **RD** = Recursos de Doações; **RP** = Recursos para Pesquisa | **LD** = Liderança; **LA** = Autonomia e Liberdade Acadêmica; **VE** = Visão Estratégica; **CE** = Cultura de Excelência.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Em síntese, essas são as estratégias de comunicação propostas para aprimorar a internacionalização nas universidades públicas. Finalmente, vale destacar que essas estratégias buscaram referências também nas perguntas de identidade, de relato, de interação e de coerência levantadas por López (2012) e nos passos propostos por Abad (2019) para uma gestão universitária da internacionalização; além de, claro, toda a teoria já apresentada.

A próxima seção, portanto, finaliza este trabalho, apresentando sucintamente as conclusões obtidas por este estudo.

## 6 CONCLUSÃO

Este estudo buscou apresentar estratégias de comunicação que potencializam a internacionalização em universidades públicas de Santa Catarina. Para tanto embasou-se num aporte teórico que navega pela internacionalização da educação superior, especialmente alicerçada na ideia da internacionalização abrangente; pela comunicação, apoiada sobretudo numa comunicação organizacional integrada; e no ponto de vista da gestão universitária, principalmente inspirada para o direcionamento de uma universidade de classe mundial.

De modo a alcançar esse objetivo geral, foram pesquisadas duas universidades públicas de Santa Catarina. Utilizaram-se a análise documental e a entrevista com os gestores de internacionalização e de comunicação de cada uma dessas universidades para recolher os resultados. A coleta se deu entre os meses de novembro de 2021 e março de 2022 e seus resultados foram analisados de forma interpretativa.

Determinaram-se, então, três objetivos específicos para direcionar esta investigação. O primeiro deles diz respeito a identificar as ações de comunicação direcionadas à internacionalização em universidades públicas no estado de Santa Catarina. Constatou-se que ambas as universidades trabalham a comunicação da internacionalização de forma conjunta entre o escritório internacional e o setor de comunicação de suas respectivas instituições. Ainda que essa ligação não seja de forma direta, essa parceria acontece de forma relativamente satisfatória. Contudo, quando há recursos humanos diretamente alocados no escritório internacional das universidades, especificamente voltados para a comunicação, é possível testemunhar um maior número de ações de divulgação da internacionalização. Evidenciou-se que existem ações planejadas tanto de forma presencial, quanto de forma digital; a exemplo do grande número de divulgação que ocorre nos *websites* das universidades, em suas redes sociais, e em programas de rádio e TV, principalmente utilizando novas ferramentas popularizadas nos últimos anos, a exemplo do podcast ou WhatsApp.

Outra constatação realizada foi a respeito da nomeação de pessoal do corpo administrativo que serve como propagadores das ações dentro dos seus respectivos centros de ensino ou *campi*. Com isso, busca-se a constante atualização de suas atividades internacionais para se destacarem em *rankings* universitários internacionais, por exemplo. Ainda, a preocupação em reunir gestores estratégicos para formarem comissões de análise das atividades de internacionalização e a citação de forma expressa em documentos institucionais

dessas ações, seus objetivos e responsáveis, reforçaram o compromisso das universidades com o desenvolvimento da internacionalização nos seus ambientes universitários. Igualmente, identificaram-se ações como recepção de estudantes internacionais; apresentação de uma política de retorno para a troca de experiências internacionais entre o corpo discente e docente; disciplinas ministradas em outros idiomas; *websites* e redes sociais com informações também em inglês; além de parcerias com diretórios acadêmicos para o auxílio e adaptação de estudantes internacionais.

Já o segundo objetivo específico tratou de caracterizar as lacunas de comunicação da internacionalização nessas universidades públicas de Santa Catarina. Averiguou-se que a despeito da atenção dedicada a estudantes internacionais, o mesmo não acontece com os estudantes nacionais que se encaminham para uma mobilidade acadêmica. Ao menos, não da mesma forma. Também verificou-se a carência da exploração de eventos interculturais (culinários e de cultura) entre os estudantes internacionais dentro das universidades, de modo que a visibilidade (e diversidade) internacional seja melhor propagada internamente e externamente. Apurou-se ainda a falta de recursos humanos especializados para o desenvolvimento de mais ações de internacionalização e seu melhor acompanhamento, planejamento e divulgação, bem como a escassez de recursos financeiros para realizar todas as atividades planejadas. Além disso, houve a percepção da pouca proficiência em idiomas estrangeiros da comunidade acadêmica e até mesmo o desconhecimento da abrangência das atividades realizadas pelo escritório internacional, que vão muito além da simples mobilidade acadêmica. Há ainda a pouca sistematização das informações e dos dados para embasar tomadas de decisões que podem fortalecer a internacionalização nas universidades, e quando há, esbarra-se mais uma vez na questão de pessoal qualificado para conduzir essa ação.

Por último, o terceiro objetivo específico buscou propor um *framework* com estratégias de comunicação que aprimorem a internacionalização em universidades públicas de Santa Catarina. Com base nas descobertas dos dois primeiros objetivos específicos, traçou-se uma estrutura para uma comunicação organizacional mais integrada, levando em conta os quatro tipos de comunicação que compõem esse conceito: comunicação institucional, comunicação mercadológica (aqui tratada com um olhar público), comunicação interna e comunicação administrativa. Para tal, empregaram-se nessa proposta aspectos que direcionam as universidades para a excelência, ou para a classe mundial, a saber: concentração de talentos, abundância de recursos e governança favorável.



Desse modo, o *framework* foi segmentado em quatro tipos, cada um levando em consideração uma característica da comunicação organizacional integrada. A comunicação institucional observou características de imagem e identidade; as conexões sociais e políticas que a universidade tem com a sociedade; os enfoques dados na missão, visão, valores e filosofia nas instituições; além de examinar os diversos instrumentos de divulgação, tais como as relações públicas, a propaganda institucional, questões de marketing, jornalismo e imprensa, bem como de editoração. A comunicação mercadológica/pública ponderou a divulgação dos ‘produtos/serviços’ das ações de internacionalização; as mensagens utilizadas; a transparência e prestação de contas; e o diálogo com o público externo. Por sua vez, a comunicação interna voltou o olhar para dentro da universidade, analisando as interações das informações circuladas com os objetivos da instituição; e a melhoria que essa troca trouxe para mediação de conflitos internos e as soluções eficientes e dinâmicas para as situações enfrentadas pelas universidades. Por último, a comunicação administrativa considerou especialmente os fluxos das atividades administrativas; as redes informal e formal de comunicação, assim como o gerenciamento dessas informações para a direção de ações.

Por conseguinte, os *frameworks* abordam estratégias que auxiliam na atração, seleção e manutenção dos melhores talentos dentro das universidades e sugestões de como empregar satisfatoriamente os recursos humanos e financeiros para reter esses talentos. Igualmente, eles trazem proposições para assegurar a autonomia acadêmica e administrativa, e impulsionar a investigação científica, o pensamento crítico, a inovação e a criatividade, de forma a consolidar líderes inspiradores dentro dessas universidades.

Finalmente, convém enumerar algumas limitações deste estudo. Primeiramente, a pesquisa procurou tão somente propor estratégias para aprimorar a internacionalização nas universidades, baseadas em estudos de caso de duas universidades públicas. Não era objetivo principal colocá-las em prática, ou testá-las em contraste com os entraves burocráticos e outras adversidades, típicas das universidades públicas. Ainda, por exemplo, algumas estratégias basearam-se em recursos de doações, uma política pouco difundida no sistema público universitário brasileiro, mas que pode funcionar melhor em outras comunidades acadêmicas. Além disso, essas estruturas fundamentaram-se na realidade do sul do país, que possui contextos sociais e políticos diversos das demais regiões do Brasil.

Por fim, uma das sugestões que cabe mencionar é justamente a aplicação desses *frameworks* em universidades públicas de outras regiões, para validar ou contestar essas

descobertas da pesquisa. Também é possível futuramente comparar essas estratégias em universidades privadas ou comunitárias em contraposição com as públicas, por exemplo. Tais estudos podem evoluir para uma maior pressão em mudanças normativas no país, que podem impulsionar o desenvolvimento das universidades brasileiras, e quiçá, aumentar o reconhecimento internacional da educação superior do Brasil.

## REFERÊNCIAS

ABAD, L. G. Internacionalização integral na Gestão Universitária. In: MOROSINI, M. (org.). **Guia para a internacionalização universitária**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2019. p. 85–103.

ACE. **Comprehensive Internationalization Framework**. Disponível em: <https://www.acenet.edu/Research-Insights/Pages/Internationalization/CIGE-Model-for-Comprehensive-Internationalization.aspx>. Acesso em: 12 nov. 2020.

ACE. **What is comprehensive internationalization?** Disponível em: <https://www.acenet.edu/Research-Insights/Pages/Internationalization/CIGE-Model-for-Comprehensive-Internationalization.aspx>. Acesso em: 21 abr. 2021.

ALTBACH, P. The Costs and Benefits of World-Class Universities. **International Higher Education**, n. 33, p. 1–9, 2003.

ALTBACH, P. G. Perspectives on International Higher Education. **Change: The Magazine of Higher Learning**, v. 34, n. 3, p. 29–31, 2002.

ALTBACH, P. G.; DE WIT, H. Post pandemic outlook for HE is bleakest for the poorest. **University World News**, 2020.

ALTBACH, P. G.; KNIGHT, J. The Internationalization of Higher Education: Motivations and Realities. **Journal of Studies in International Education**, v. 11, n. 3–4, p. 290–305, 2007.

AZEVEDO, M. L. N. DE. Internacionalização e Transnacionalização da educação superior: trata-se de formação de um campo social global ou de um mercado mundial em construção? In: PEREIRA, E. M. DE A.; HEINZLE, M. R. S. (eds.). **Internacionalização na educação superior: políticas, integração e mobilidade acadêmica**. Blumenau: Edifurb, 2015. p. 25–50.

BAITELLO JUNIOR, N. Vínculos e complexidade: comunicação, mídia e cultura. In: BAITELLO JUNIOR, N. (ed.). **A era da iconografia: reflexões sobre imagem, comunicação, mídia e cultura**. São Paulo: Paulus, 2014. p. 93–105.

BARCELOS, M. S. **Um olhar no Jornalismo do futuro a partir da Internet das Coisas (IoT) e Inteligência Artificial (AI): prospecções científicas e os desafios tecnológicos nas redações**. 2019. Tese (Doutorado em Jornalismo) – Centro de Comunicação e Expressão, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

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

BECKERT ZAPPELLINI, M.; GHISI FEUERSCHÜTTE, S. O Uso da Triangulação na Pesquisa Científica Brasileira em Administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 16, n. 2, p. 241–273, 2015.

BIANCHETTI, L.; MAGALHÃES, A. M. Declaração de Bolonha e internacionalização da educação superior: protagonismo dos reitores e autonomia universitária em questão.

**Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 20, n. 1, p. 225–249, 2015.

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

BLUMENAU. **Lei Complementar nº 743, de 19 de março de 2010**. Dispõe sobre a reorganização da estrutura administrativa da Furb - Fundação Universidade Regional de Blumenau e dá outras providências. Blumenau: Câmara Municipal, [2022]. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/sc/b/blumenau/lei-complementar/2010/74/743/lei-complementar-n-743-2010-dispoe-sobre-a-reorganizacao-da-estrutura-administrativa-da-furb-fundacao-universidade-regional-de-blumenau-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 27 jun. 2022.

BRAGA, M. DO S. S. Sociedade, instituições públicas e processos políticos. In: KUNSCH, M. M. K. (org.). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016. p. 17–36.

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.

BUENO, W. DA C. Comunicação, iniciativa privada e interesse público. In: DUARTE, J. (org.). **Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 134–153.

CARVALHO, S. B. R. DE; ARAÚJO, G. C. DE. Gestão da internacionalização das instituições de ensino superior. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 25, n. 1, p. 113–131, 2020.

CASTANHO, S. A educação superior no século XXI: comentários sobre o documento da Unesco. **Interface - Comunicação, Saúde, Educação**, v. 4, n. 7, p. 163–166, 2000.

CASTELLS, M. **A Sociedade em rede - A era da informação: economia, sociedade e cultura - Vol. 1**. 6ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

CERANTOLA, W. A. Comunicação interna: conceitos, liderança e alternativas de gestão. In: KUNSCH, M. M. K. (org.). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016. p. 213–224.

CHAUI, M. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, n. 24, p. 5–15, 2003.

CORRÊA, E. S. A comunicação na sociedade digitalizada: desafios para as organizações contemporâneas. In: KUNSCH, M. M. K. (org.). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016. p. 59–76.

CORTELLA, M. S. **Educação, convivência e ética: audácia e esperança!** São Paulo: Cortez, 2015.

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

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CURVELLO, J. J. A. A dimensão interna da comunicação na administração pública. In: DUARTE, J. (org.). **Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 201–213.

CURY, V. B. Comunicação para o desenvolvimento organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. (org.). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016. p. 193–212.

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's Committee on Culture and Education, 2015. p. 273–287.

DECLARAÇÃO DE BOLONHA. **Declaração de Bolonha**, 1999.

DECLARAÇÃO DE SORBONNE. **Declaração de Sorbonne**, 1998.

DECLARACIÓN MUNDIAL sobre la Educación Superior en el siglo XXI: visión y acción. **Educación Superior y Sociedad**, v. 9, n. 2, p. 97–113, 1998.

DIAS, F. J. **Indicadores para acompanhamento da internacionalização da educação superior**. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

DUARTE, M. R. B.; FEY, V. A. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2020 a 2024**. Florianópolis, UFSC, , 2020. Disponível em: <https://pdi.ufsc.br/pdi-2020-2024>. Acesso em: 1 mar. 2021.

- FAUBAI. **Impactos da COVID-19 nas IES Brasileiras e nos seus processos de internacionalização**, 2020. Disponível em: [https://faubai.org.br/pt-br/wp-content/uploads/2020/10/FAUBAI-Pesquisa-Impactos-COVID-19-15mai\\_Geral-Tipo-vf.pdf](https://faubai.org.br/pt-br/wp-content/uploads/2020/10/FAUBAI-Pesquisa-Impactos-COVID-19-15mai_Geral-Tipo-vf.pdf). Acesso em: 20 nov. 2020.
- FRANÇA, V. V. O objeto da comunicação / a comunicação como objeto. In: HOHLFELDT, ANTONIO; MARTINO, LUIZ C.; FRANÇA, V. V. (org.). **Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências**. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 2014. p. 39–60.
- GACEL-ÁVILA, J. The internationalisation of higher education: a paradigm for global citizenry. **Journal of Studies in International Education**, v. 9, n. 2, p. 121–136, 2005.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- 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.
- GOTTLIEB, U. R.; BEATSON, A. High on emotion! perceived value: influencing decision-making processes at international student recruitment trade shows. **Journal of Marketing for Higher Education**, v. 28, n. 2, p. 282–297, jul. 2018.
- HASKINS, C. H. **A ascensão das universidades**. Balneário Camboriú: Livraria Danúbio, 2015.
- HOHLFELDT, A. Hipóteses contemporâneas de pesquisa em comunicação. In: HOHLFELDT, ANTONIO; MARTINO, LUIZ C.; FRANÇA, V. V. (org.). **Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências**. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 2014. p. 187–240.
- 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.
- IANNI, O. **Teorias da globalização**. 9<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.
- JIANG, N.; CARPENTER, V. A case study of issues of strategy implementation in internationalization of higher education. **International Journal of Educational Management**, v. 27, n. 1, p. 4–18, 11 jan. 2013.
- KNIGHT, J. Internationalization: Elements and Checkpoints. **CBIE Research**, n. 7, 1994.
- KNIGHT, J. Internationalization Remodeled: Definition, Approaches, and Rationales. **Journal of Studies in International Education**, v. 8, n. 1, p. 5–31, 2004.

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. Higher Education Internationalization: concepts, rationales and frameworks. **Revista REDALINT**, v. 1, n. 1, p. 65–88, 2021.

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.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

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.). **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**. 6ª ed. São Paulo: Summus, 2016b.

KUNSCH, M. M. K. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. **Media & Jornalismo**, v. 18, n. 33, p. 13–24, 2018.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. DE A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8. ed. [s.l.] Atlas, 2017.

LEAL, F. G. **Bases Epistemológicas dos Discursos Dominantes de ‘Internacionalização da Educação Superior’ no Brasil**. 2020. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.

LEAL, F. G.; STALLIVIERI, L.; MORAES, M. C. B. Indicadores de internacionalização: o que os Rankings Acadêmicos medem? **Revista Internacional de Educação Superior**, v. 4, n. 1, p. 52–73, 2018.

LESHEM, S.; TRAFFORD, V. Overlooking the conceptual framework. **Innovations in Education and Teaching International**, v. 44, n. 1, p. 93–105, 2007.

LEWIN-JONES, J. Discourses of ‘internationalisation’: a multimodal critical discourse analysis of university marketing webpages. **Research in Post-Compulsory Education**, v. 24, n. 2–3, p. 208–230, 2019.

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

LÓPEZ, J. C. J. Proposta geral de comunicação pública. In: DUARTE, J. (org.). **Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 246–267.

MAGNA CHARTA UNIVERSITATUM. **Magna Charta Universitatum**. Bolonha, 1988.

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

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARCONDES FILHO, C. **Teorias da Comunicação, hoje**. São Paulo: Paulus, 2016.

MARTINO, L. C. De qual comunicação estamos falando? In: HOHLFELDT, ANTONIO; MARTINO, LUIZ C.; FRANÇA, V. V. (org.). **Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências**. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 2014a. p. 11–25.

MARTINO, L. C. Interdisciplinaridade e objeto de estudo da comunicação. In: HOHLFELDT, ANTONIO; MARTINO, LUIZ C.; FRANÇA, V. V. (org.). **Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências**. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 2014b. p. 27–38.

MATOS, H. Comunicação pública, esfera pública e capital social. In: DUARTE, J. (org.). **Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 47–58.

MEZA ORELLANA, J. L. Facebook como herramienta de marketing/comunicación para la atracción de estudiantes internacionales: un análisis de Chile y España. **Doxa Comunicación**, n. 21, p. 55–77, 2015a.

MEZA ORELLANA, J. L. Sitios web internacionales como herramientas de internacionalización: un análisis de las universidades chilenas y españolas. **Revista Internacional de Relaciones Públicas**, n. 9, v. V, p.47-66, 2015b.

MOROSINI, M. Como internacionalizar a universidade: concepções e estratégias. In: MOROSINI, M. (org.). **Guia para a internacionalização universitária**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2019. p. 14–35.

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

OECD. **Education at a Glance 2020: OECD Indicators**. Paris, OECD Publishing, 2020.



PATEL, F. Deconstructing internationalization: Advocating glocalization in international higher education. **Journal of International and Global Studies**, v. 8, n. 2, p. 64–82, abr. 2017.

PEREIRA, E. M. DE A.; HEINZLE, M. R. S. **Internacionalização na educação superior: políticas, integração e mobilidade acadêmica**. Blumenau: Edifurb, 2015.

PLUTA-OLEARNIK, M. The Internationalisation of Marketing in the Education and Research Sector. **Marketing of Scientific and Research Organizations**, v. 18, n. 4, p. 77–95, 2015.

RIBEIRO, R. M. DA C. Gestão democrática na universidade pública: influências de outros campos na construção de um modelo. **Educação Por Escrito**, v. 8, n. 2, p. 155–170, 31 dez. 2017.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

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.

RODRIGUES, T. M. **Modelo de Gestão Compartilhada do Conhecimento da Marca em Sistemas com Administrações Autônomas: Uma Proposição a Partir do Estudo da Marca “Instituto Federal”**. 2018. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Centro Tecnológico, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2018).

ROSYIDAH, N.; MATIN; ROSYIDI, U. Internationalization in higher education: University’s effective promotion strategies in building international trust. **European Journal of Educational Research**, v. 9, n. 1, p. 351–361, 2020.

RÜDIGER, F. A Escola de Frankfurt. In: HOHLFELDT, ANTONIO; MARTINO, LUIZ C.; FRANÇA, V. V. (org.). **Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências**. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 2014. p. 131–150.

RUDZKI, R. E. J. The application of a strategic management model to the internationalization of higher education institutions. **Higher Education**, v. 29, n. 4, p. 421–441, 1995.

RUMBLEY, L. E. “Intelligent Internationalization”: A 21st Century Imperative. **International Higher Education**, n. 80, p. 16–17, 2015.

SALAVERRÍA, R. Multimedialidade: informar para cinco sentidos. In: CANAVILHAS, J. (ed.). **Webjornalismo: 7 características que marcam a diferença**. Covilhã: Livros Labcom, 2014. p. 25–51.

SALMI, J. **The Challenge of Establishing World-Class Universities**. Washington D.C.: The World Bank, 2009.

SAMPAIO, R. M.; LANIADO, R. N. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 1, p. 151–174, 2009.

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.

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

SCHLICKMANN, R.; MELO, P. A. DE. Administração universitária: em busca de uma epistemologia. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 17, n. 1, p. 155–178, 2012.

SHEHABUDEEN, N. et al. Representing and approaching complex management issues. **Centre for Technology Management Working Paper Series**, p. 1–20, 2000.

SILVA, L. M. DA. Publicidade do poder, poder da publicidade. In: DUARTE, J. (org.). **Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 180–191.

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

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

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

TERRA, C. F. Redes e mídias sociais: desafios e práticas no contexto das organizações. In: KUNSCH, M. M. K. (org.). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016. p. 255–272.

THIENGO, L. C.; BIANCHETTI, L.; MARI, C. L. DE. Rankings acadêmicos: emergência, proliferação e implicações para a gestão da educação superior. **Revista de Gestão Estratégica de Organizações**, v. 6, n. 1, p. 100–113, 2018.

TOMHAVE, B. L. **Alphabet soup: Making sense of models, frameworks, and methodologies**. [s.l.: s.n.]. Disponível em: [https://www.secureconsulting.net/Papers/Alphabet\\_Soup.pdf](https://www.secureconsulting.net/Papers/Alphabet_Soup.pdf). Acesso em: 1 mai. 2022.

UDESC. **Sobre os Centros**. Disponível em: <https://www.udesc.br/sobreoscentros>. Acesso em: 30 jul. 2021a.

UDESC. **Sobre a UDESC: Apresentação**. Disponível em: <https://www.udesc.br/sobre>. Acesso em: 30 jul. 2021b.

UDESC. **Sobre a UDESC: Histórico**. Disponível em: <https://www.udesc.br/sobre/historico>. Acesso em: 30 jul. 2021c.

UDESC. **UDESC em Números**. Disponível em: <https://www.udesc.br/numeros>. Acesso em: 30 jul. 2021d.

UDESC. **Pós-Graduação: Mestrado**. Disponível em: <https://www.udesc.br/posgraduacao/mestrado>. Acesso em: 30 jul. 2021e.

UDESC. **Pós-Graduação: Doutorado**. Disponível em: <https://www.udesc.br/posgraduacao/doutorado>. Acesso em: 30 jul. 2021f.

UDESC. **Intercâmbio: Universidades Conveniadas**. Disponível em: <https://www.udesc.br/intercambio/universidadesconveniadas>. Acesso em: 30 jul. 2021g.

UFSC. **Estrutura UFSC**. Disponível em: <https://estrutura.ufsc.br>. Acesso em: 31 jul. 2021a.

UFSC. **UFSC é a quarta melhor universidade federal do país, conforme ranking da Folha de S.Paulo**. Disponível em: <https://noticias.ufsc.br/2019/10/ufsc-e-a-quarta-melhor-universidade-federal-do-pais-conforme-ranking-da-folha-de-s-paulo>. Acesso em: 31 jul. 2021b.

UFSC. **UFSC está entre as 8 melhores universidades do país segundo ranking internacional**. Disponível em: <https://noticias.ufsc.br/2020/09/ufsc-esta-entre-as-8-melhores-universidades-do-pais-segundo-ranking-internacional>. Acesso em: 31 jul. 2021c.

UFSC. **Observatório UFSC - Internacionalização**. Disponível em: [https://obs.ufsc.br/observatorio/paineis/internacionalizacao#corpo\\_pagina](https://obs.ufsc.br/observatorio/paineis/internacionalizacao#corpo_pagina). Acesso em: 2 abr. 2022a.

UFSC. **História da Internacionalização da UFSC**. Disponível em: <https://sinter.ufsc.br/historia-da-internacionalizacao-da-ufsc>. Acesso em: 15 fev. 2022b.

UFSC. **Sobre a Agecom**. Disponível em: <https://agecom.ufsc.br/sobre>. Acesso em: 15 fev. 2022c.

VIANNA, C. T. **A Knowledge-Based Approach for an Internationalization Diagnostic Framework for Higher Education Institutions (HEIS)**. 2021. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021.

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.

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

YONEZAWA, Y. Internationalization Management in Japanese Universities: The Effects of Institutional Structures and Cultures. **Journal of Studies in International Education**, v. 21, n. 4, p. 375–390, 2017.

YONEZAWA, Y. Management of internationalization in japanese universities: Towards the development of collaborative relationship between academic and administrative staff. **Higher Education Forum**, v. 15, p. 39–62, 2018.

ZÉMOR, P. As formas da comunicação pública. In: DUARTE, J. (org.). **Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 214–245.

## APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

Prezados,

Abaixo está uma prévia do roteiro da entrevista para que possam se familiarizar com a conversa e contribuir para um diálogo mais rico.

As perguntas seguem apenas como um guia. Sintam-se a vontade para manifestar qualquer entendimento sobre o tema.

N.	<b>Questionamento</b>
<b>01</b>	O que você entende por internacionalização da educação superior?
<b>02</b>	O que você entende por comunicação dessa internacionalização?
<b>03</b>	Como é feita a divulgação das ações internacionais para a comunidade interna e externa em sua instituição? Quais os canais de comunicação utilizados?
<b>04</b>	O site/portal da sua instituição está em outro idioma? Você acha que essa ação tem gerado mais retorno/contato com estrangeiros?
<b>05</b>	Como você vê o tipo de comunicação desenvolvida em sua instituição com relação à internacionalização?
<b>06</b>	Quem você acha que é responsável, na sua instituição, por divulgar a internacionalização? Por quê?
<b>07</b>	Há um diálogo entre os setores de internacionalização e comunicação na sua instituição? Como ele acontece?
<b>08</b>	Quais ações de internacionalização a sua instituição mais enfatiza? Quais ações você acha que necessita de mais empenho da sua instituição? Por quê?
<b>09</b>	Quais ações de internacionalização você acha importantes serem divulgadas? E para quem?
<b>10</b>	Você acha que a cultura da internacionalização está incorporada/intrínseca na sua instituição? Por quê?
<b>11</b>	Como acontece a troca das experiências internacionais dos docentes e/ou discentes (alunos) na sua instituição?
<b>12</b>	Você acha que a comunicação da internacionalização estimula a participação em ações internacionais? Como?
<b>13</b>	Qual a interferência da comunicação na atração ou retenção de talentos nacionais ou estrangeiros?
<b>14</b>	Que sugestões você teria para fortalecer essa comunicação? O que você entende como uma boa campanha para divulgação da internacionalização da educação superior?