

ESTRATÉGIAS PARA A COMUNICAÇÃO DA INTERNACIONALIZAÇÃO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR

PROPOSTA DE UM *FRAMEWORK*

STRATEGIES FOR THE COMMUNICATION OF INTERNATIONALIZATION IN HIGHER EDUCATION

PROPOSAL FOR A FRAMEWORK

Leandro Cunha Rocha¹

Luciane Stallivieri²

RESUMO

Este artigo é o resultado parcial da dissertação de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, da Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. A dissertação teve o objetivo de analisar as estratégias de comunicação que intensificam a internacionalização na educação superior. Buscou-se identificar as ações de comunicação direcionadas à internacionalização em duas universidades públicas de Santa Catarina; e caracterizar as lacunas de comunicação da internacionalização nessas universidades. Apresentou-se a proposta de *framework* com estratégias de comunicação para aprimorar a internacionalização. A pesquisa teve método dedutivo, objetivo descritivo, com estudo de caso e abordagem qualitativa. Utilizou-se a análise de conteúdo de documentos e entrevistas realizadas durante novembro de 2021 a março de 2022. Os resultados evidenciaram que a comunicação da internacionalização das universidades estudadas acontece de forma conjunta entre o escritório internacional e o setor de comunicação. Contudo, ela carece de maior comprometimento dos demais setores das universidades, bem como dos estudantes, professores, funcionários e gestores. Todavia, as estratégias adotadas pelas IES pesquisadas mostraram-se potencialmente satisfatórias. Orientando-se pela perspectiva da comunicação organizacional integrada, o *framework* foi elaborado. Por último, salienta-se a necessidade de testar as estratégias em uma situação concreta, contrapondo-se com outras realidades universitárias.

PALAVRAS-CHAVE: Internacionalização da Educação Superior; Comunicação Organizacional Integrada; Gestão Universitária.

ABSTRACT

This article is the partial result of the master's thesis in the Graduate Program in University Administration from the Federal University of Santa Catarina, Brazil. The dissertation aimed to analyze the communication strategies that intensify internationalization in higher education. It presented communication actions aimed at internationalization in two public universities in the state of Santa Catarina. It also characterized the communication gaps of internationalization in those universities. The framework proposal was presented with communication strategies. The research had a deductive method, a descriptive objective, a case study, and a qualitative approach. The content analysis of documents and interviews took place from November 2021 to March 2022. The strategies adopted proved to be potentially satisfactory. The perspective of integrated organizational communication guided the framework. Finally, there is the need to test these strategies in a concrete situation with other university realities.

¹ Mestre em Administração Universitária pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Especialista pelo MBA Executivo em Gerenciamento de Marketing da Universidade Regional de Blumenau (FURB). Membro do Grupo de Pesquisa em Gestão da Internacionalização das Instituições de Ensino Superior (GIIES), vinculado ao Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária (INPEAU), da UFSC.

² Pós-doutora em Engenharia do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Doutora em Línguas Modernas pela Universidad del Salvador (USAL), Argentina. Mestre em Cooperação Internacional pela Universidade São Marcos (UNIMARCO). Líder do Grupo de Pesquisa em Gestão da Internacionalização das Instituições de Ensino Superior (GIIES), vinculado ao Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária (INPEAU), da UFSC.

KEYWORDS: Internationalization of Higher Education; Integrated Organizational Communication; University Management.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo é o resultado parcial de uma dissertação de mestrado que teve por objetivo principal analisar as estratégias de comunicação que potencializam a internacionalização em universidades públicas de Santa Catarina, defendida em junho de 2022. Por essa razão, o presente artigo é apenas uma fração do estudo aqui referenciado.

Sendo assim, para entender melhor o tema de estudo, vale narrar brevemente um pouco da história da prática de transferência de conhecimentos entre diferentes nações. A partir do século III A.C., há relatos de trocas de conhecimentos entre povos que vão de Aristóteles à Biblioteca de Alexandria. No século V D.C., na Índia, essa troca ocorre na Escola de Nalanda, uma das primeiras universidades que se tem notícia. No século IX D.C., as *madrasah* islâmicas – casas de estudos que originaram a Universidade al-Qarawiyyin, em Fez, Marrocos –, também permitiram um nível de internacionalização. Por fim, nos séculos XI, XII e XIII, com as primeiras universidades europeias, é que essa internacionalização da educação superior torna-se mais evidente (SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2012, STALLIVIERI, 2017).

As instituições superiores medievais europeias utilizavam o latim como idioma oficial e, conseqüentemente, a peregrinação dos estudantes e professores entre essas instituições era facilitada (HASKINS, 2015; HUDZIK, 2011; STALLIVIERI, 2017). Além disso, conforme Haskins (2015) e Santos e Almeida Filho (2012) esclarecem, as disciplinas ensinadas na Idade Média eram baseadas no *trivium* – grupo que compunham a gramática, a retórica e a lógica –, e no *quadrivium* – que abordava a aritmética, a geometria, a astronomia e a música. Essa estrutura curricular era originária, inclusive, da Academia de Platão. Percebe-se que, já desde aquela época, uma língua e um currículo comuns são facilitadores para que a internacionalização na educação superior atue de maneira mais integrada.

Isto posto, com o surgimento da globalização em diversos segmentos do mundo contemporâneo, é a partir do final do século XX 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 princípio dos estudos superiores 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). Em resumo, a internacionalização abrangente trata do 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).

Contudo, Nez (2019) aponta que muitas IES do Brasil 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. É relevante considerar que, conforme aponta Maillard (2019, p. 48), a mobilidade acadêmica é “um meio e não um fim para a internacionalização”. Da mesma forma, Woicolesco (2019) manifesta que a visão integral de internacionalização nas IES brasileiras ainda é pouco evidente, sendo necessária uma mudança organizacional que envolva toda comunidade acadêmica.

Desse modo, uma comunicação internacional coerente e transparente explora as sinergias dos interessados na internacionalização das IES, 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). Todavia, a comunicação é um assunto bastante amplo e segmentado em diversos ramos específicos. É um universo complexo permeado de várias teorias e paradigmas (CURY, 2016). De forma resumida, a etimologia da palavra vem do latim *communicatio*, que dá a ideia de uma atividade realizada em conjunto; e ao se decompor o termo brasileiro ‘comunicação’, chega-se a outros dois termos: comum e ação, ou seja, uma ação em comum (MARTINO, 2014). Em outras palavras, a comunicação é “um tipo de relação intencional exercida sobre outrem” (MARTINO, 2014, p. 14).

Tendo isso em mente, Kunsch (2016a, 2016b) atesta que uma comunicação trabalhada de forma integrada – denominada, pela autora, de comunicação organizacional integrada –, é “algo fundamental e, em muitas realidades institucionais, [é] uma área estratégica na contemporaneidade” (KUNSCH, 2014, p. 41). A comunicação organizacional integrada

engloba a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa das instituições. Portanto, ela é um grande guarda-chuva de vários tipos de comunicação que direcionam seus esforços para ações comunicativas em áreas específicas, para atingir os objetivos estabelecidos pelas organizações (KUNSCH, 2016a).

Entretanto, tal qual Rocha e Stallivieri (2021) constataram, a comunicação de cunho internacional das IES é, ainda, mais voltada para a atração de estudantes internacionais, ou seja, para a mobilidade acadêmica. Além disso, a comunicação institucional internacional nas IES não considera docentes, pesquisadores e gestores educacionais; excluindo assim, os resultados de pesquisas e projetos de extensão universitária, por exemplo (ROCHA; STALLIVIERI, 2021).

Conforme atestam Gottlieb e Beatson (2018), a confiança em uma instituição está baseada na confiança de quem passa a informação. Portanto, para desenvolver a internacionalização nas IES é essencial que todos os envolvidos no processo estejam em perfeita sincronia com esse objetivo da instituição.

Além disso, o estudo de Rocha e Stallivieri (2021) também concluiu que não há trabalhos que exploram a internacionalização e a comunicação da educação superior de forma integrada. Quando há a menção da comunicação para a internacionalização das IES, ela acontece de forma superficial, sem determinar o que seria uma comunicação eficiente para a visibilidade internacional (ROCHA; STALLIVIERI, 2021).

Por isso, o estudo aqui relatado baseou-se no seguinte problema: ‘quais estratégias de comunicação potencializam a internacionalização em universidades públicas de Santa Catarina?’. O estudo focou em universidades públicas porque as informações necessárias para a pesquisa estavam públicas e de fácil acesso nos *sites* e/ou portais das IES estudadas, já que são disponibilizadas por força de legislações. Assim, duas universidades de Santa Catarina, com mais de 55 anos de existência, foram investigadas. A abordagem adotada foi a qualitativa pelo método dedutivo, com objetivo descritivo dos estudos de caso, em um recorte temporal transversal, através da coleta de dados de documentos e de entrevistas, junto com a análise de conteúdo dos dados (BARDIN, 2016; CRESWELL, 2010; GIL, 2017; LAKATOS; MARCONI, 2017; MALHOTRA, 2011; RICHARDSON, 2012; SAUNDERS; LEWIS; STAKE, 2011; THORNHILL, 2016; YIN, 2015). As entrevistas foram realizadas com os gestores de internacionalização e de comunicação de cada uma dessas universidades, onde se identificaram as ações de comunicação para internacionalização mais utilizadas; caracterizaram-se as lacunas

dessa comunicação; e propôs-se um *framework* com estratégias de comunicação para aprimorar a internacionalização na educação superior.

Assim sendo, finalizada esta seção introdutória, relata-se na próxima seção o referencial teórico que fundamentou o referido estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para fundamentar o estudo descrito neste artigo, foram utilizados três pilares teóricos: internacionalização da educação superior, comunicação organizacional integrada e gestão universitária. Dessa maneira, as subseções seguintes trazem os conceitos empregados em cada um desses aportes teóricos.

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

Ainda que as trocas internacionais de conhecimento se dessem desde a Idade Média, ou mesmo pontualmente em séculos anteriores; é a partir da década de 1990 que a internacionalização da educação superior desperta a atenção dos pesquisadores, surgindo assim, diversas teorias e conceitos para atingir a internacionalização nas IES de forma mais pertinente. Knight (1994) formulou o ciclo de internacionalização, que se constitui em seis fases: conscientização, engajamento, planejamento, operacionalização e revisão. O movimento por essas fases é determinado por cada IES e não possui um fluxo direcionado, podendo acontecer simultaneamente, em diferentes direções, mas sempre interconectadas (STALLIVIERI, 2017). Por sua vez, Rudzki (1995) estabeleceu quatro dimensões para a internacionalização: mudança organizacional, inovação curricular, desenvolvimento de equipe, e mobilidade estudantil. 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).

Essas duas construções muito se assemelham ao defendido por Hudzik (2011), que procura definir o termo *comprehensive internationalization*, que pode ser traduzido como internacionalização integral ou internacionalização abrangente:

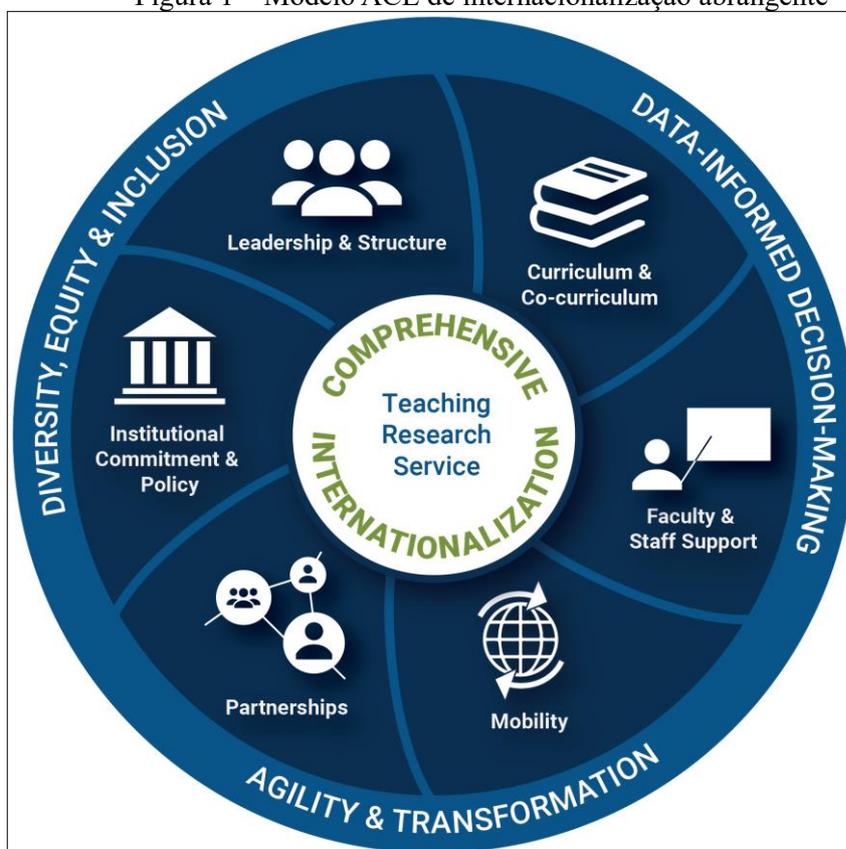
A internacionalização abrangente é um compromisso, confirmado por meio de ações, para infundir perspectivas internacionais e comparativas em todo o ensino, a pesquisa e as missões de serviço da educação superior.

[...]

A internacionalização abrangente não afeta apenas toda a vida no *campus*, mas também os quadros de referência externos, parcerias e relações da instituição. (HUDZIK, 2011, p. 6, tradução nossa).

Esse entendimento da internacionalização abrangente gera modelos, como o propagado pela *American Council on Education* (ACE). Essa organização americana promove práticas inovadoras e de alta qualidade para a educação superior nos Estados Unidos e entende a internacionalização na educação superior de forma mais estratégica e coordenada. O modelo ACE trata aspectos de políticas institucionais, de estruturas administrativas, do currículo internacional, de mobilidade acadêmica e de colaboração entre parceiros (ACE, 2022), conforme visto na figura 1:

Figura 1 – Modelo ACE de internacionalização abrangente



Fonte: ACE (2022)

Em conclusão, para a internacionalização de uma IES estar completamente integrada à estrutura e ao *ethos* da instituição, ela precisa estar alinhada à missão central (HUDZIK, 2011). Por isso, Hudzik (2011) elenca questões importantes que devem ser consideradas no momento de pensar a internacionalização da IES. O quadro 1 resume essas questões:

Quadro 1 – O que deve ser considerado para uma internacionalização abrangente

NÍVEL INSTITUCIONAL	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
NÍVEL ESTRATÉGICO	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
NÍVEL DE RECURSOS	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 pelos autores com base em Hudzik (2011)

Portanto, esse quadro serve de parâmetro para a identificar as ações de internacionalização em IES de todo o mundo e casa com o conceito de De Wit, Hunter e Coelen (2015) para a internacionalização da educação superior, onde os autores afirmam que:

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).

Esse conceito norteou a análise e o direcionamento do estudo mencionado neste artigo. Desse modo, concluída a apresentação desse primeiro pilar teórico, é importante também entender o segundo tema que norteia este estudo. Segundo Stallivieri (2017), a revolução da informação e dos meios de comunicação é uma das metas prioritárias discutidas no setor educacional. Por isso, a próxima subseção demonstra a concepção da comunicação organizacional integrada com viés para a educação superior.

2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA

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

universo complexo que já produziu centenas de teorias e muitos paradigmas”. O sentido original da palavra comunicação quer dizer aquilo que rompe o isolamento, que gera uma atividade realizada em comum, uma ação em comum (MARTINO, 2014).

Assim sendo, a comunicação organizacional é tratada na atualidade como uma área estratégica e uma atividade substancial em muitas instituições (KUNSCH, 2016a). A comunicação precisa ser vista sob uma nova perspectiva de mundo e de maneira interdisciplinar, onde as organizações são corresponsáveis pelas transformações do mundo contemporâneo e pelo desenvolvimento mundial, seja no âmbito social ou econômico (KUNSCH, 2016a). Ao pensar 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 comunicação organizacional integrada é definida como um conjunto da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa das organizações, orientadas a objetivos e propósitos específicos. Cada tipo de comunicação dessa integração trata de um aspecto dentro das organizações (KUNSCH, 2016a, 2016b). A comunicação institucional cuida da imagem e da identidade; a comunicação mercadológica é mais voltada para a divulgação externa de algum produto ou serviço; a comunicação interna é aquela que interage os objetivos da organização diretamente com os seus colaboradores; e a comunicação administrativa está mais relacionada às funções administrativas, à confluência dos fluxos e das redes, convergindo as informações das entradas (*inputs*), transformações (*throughputs*) e saídas (*outputs*) (KUNSCH, 2016b).

Entretanto, como as instituições do estudo têm um caráter público, a comunicação mercadológica precisa ser substituída pela comunicação pública, direcionando o olhar dessa comunicação para a transparência, a prestação de contas e o diálogo. A comunicação pública é um “processo comunicativo que se instaura entre o Estado, o governo e a sociedade com o objetivo de informar para a construção da cidadania” (BRANDÃO, 2012, p. 9). Desse modo, o viés da comunicação pública deve ser adotado, uma vez que o caráter de bem público e interesse público necessitam ser levados em consideração no tipo de comunicação que essas IES oferecem à sociedade.

Portanto, 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”. Tratar a comunicação com um viés organizacional integrado concorda com o objetivo da pesquisa e foca a comunicação como estratégia para a internacionalização na

educação superior. Dessa maneira, a próxima subseção discorre sobre a concepção de gestão dentro das universidades para finalizar o arcabouço teórico do estudo descrito.

2.3 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

A gestão ligada à educação superior; principalmente quando diz respeito às instituições públicas, e mais especificamente às universidades; gera críticas no âmbito acadêmico. Chaui (2003) discute essa perspectiva quando compara uma universidade como instituição social ou como uma organização social. A instituição social é um local onde as opiniões, atitudes e projetos conflitantes podem exprimir as divisões e contradições da sociedade; ao passo que a organização social tem por preceito o apego às ideias de eficácia e sucesso direcionadas através de estratégias para se atingir a um objetivo específico (CHAUI, 2003).

Todavia, pelo objetivo deste estudo abordar estratégias de comunicação para a internacionalização da educação superior, tratar a universidade como uma organização social parece ser o mais acertado para atingir os resultados esperados; sem esquecer, contudo, do propósito de formação que uma instituição de educação superior possui com a sociedade. Portanto, mesmo que o termo instituição seja empregado no decorrer do texto, subentende-se a ótica da organização para a compreensão de universidade neste artigo.

Isto posto, é fato que no mundo globalizado, as universidades são constantemente avaliadas quanto à sua excelência por meio de *rankings* nacionais e internacionais. Cada um desses *rankings* tem seus próprios critérios de classificação e pontuação, que podem variar em categoria ou em grau de importância (SALMI, 2009). Estudantes, profissionais, e até mesmo o mercado usam dessas informações para decidir em qual universidade estudar, pesquisar ou obter fontes seguras de informação. O fato é que, como Altbach (2003) e Salmi (2009) assinalam, é o julgamento dos outros que eleva uma universidade a ser identificada como de classe mundial. Esses autores acreditam que ser uma universidade de excelência no mundo não acontece pela simples autodeclaração, é preciso que esse *status* seja conferido pelo mundo exterior com base no reconhecimento internacional.

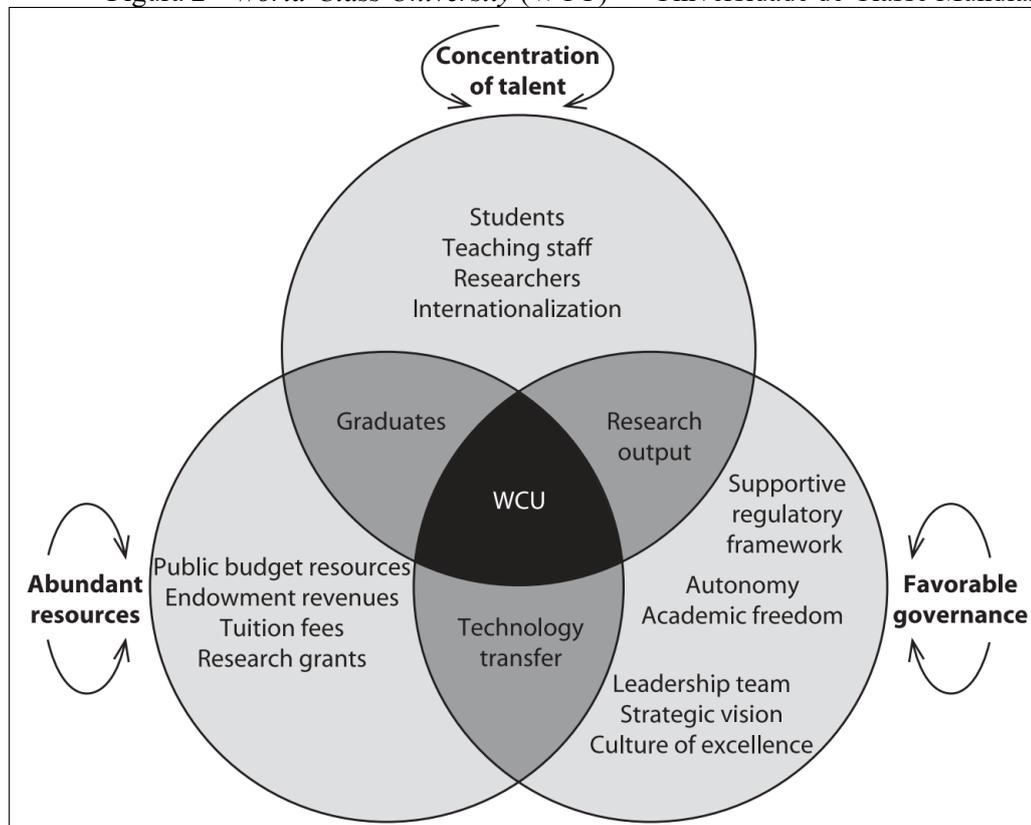
Sob este cenário, Salmi (2009) identifica critérios que colocam uma universidade como *world-class university* (WCU), ou seja, como uma universidade de classe mundial:

- (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).

Esses critérios consideram, em primeiro lugar, a atração, a seleção e a manutenção dos melhores estudantes e professores do planeta como primordial para a excelência; uma vez que o intercâmbio com pensadores de todo o mundo é fundamental para o alto desenvolvimento intelectual de uma universidade. Em segundo lugar, as universidades são entidades complexas que envolvem grandes custos de manutenção. Por conseguinte, dispor de abundantes recursos financeiros permite criar um círculo virtuoso de atração de cérebros extraordinários. Ao contrário, financiamentos precários podem lesar a valorização da mão de obra de pessoal qualificado, além de debilitar especialmente estruturas de ensino e pesquisa. Por último, 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; isto é, garante uma autonomia acadêmica e administrativa para a universidade (SALMI, 2009). A figura 2 ilustra esses três critérios:

Figura 2 – *World-Class University (WCU)* → Universidade de Classe Mundial



Fonte: Salmi (2009)

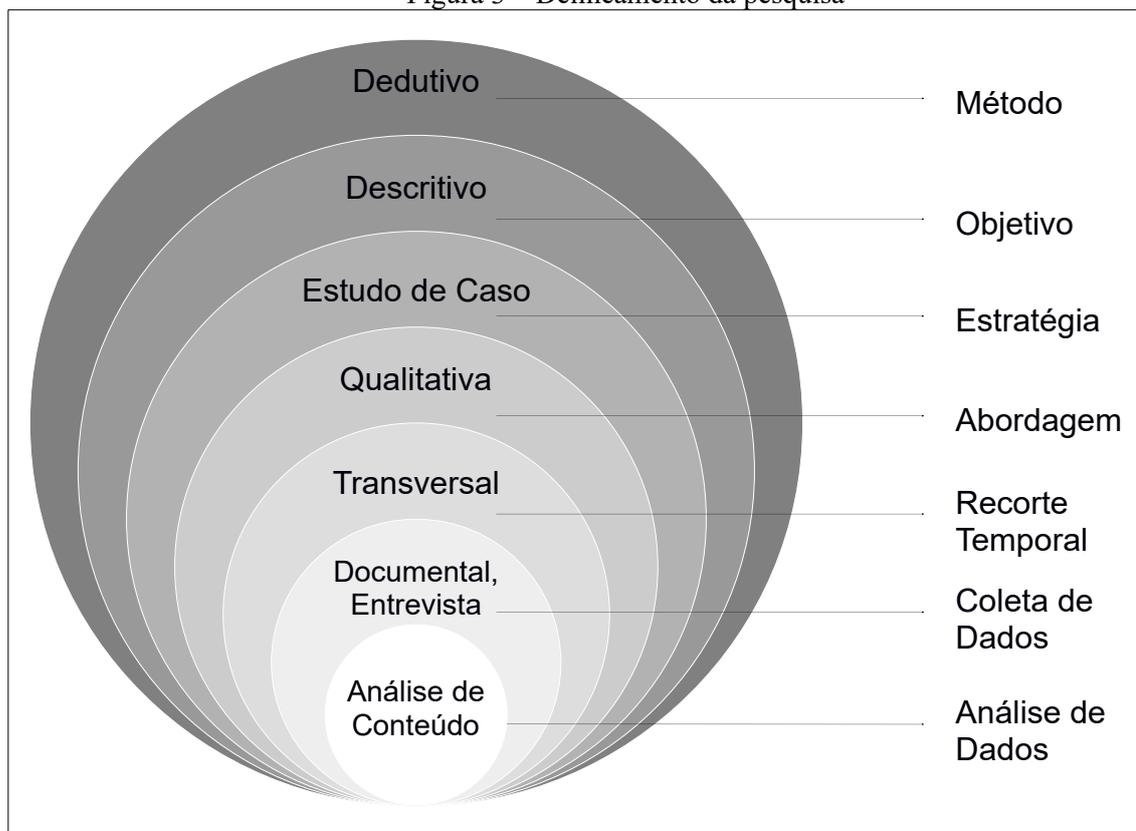
Logo, combinar a concentração de talento, o financiamento abundante e a governança apropriada faz toda a diferença para tornar uma universidade internacionalmente reconhecida; ainda mais quando combinadas a uma comunicação estratégica para ampliar a divulgação e visibilidade em nível internacional.

Em suma, essas são as definições dos pontos principais do arcabouço teórico que sustentam a pesquisa. A próxima seção trata da metodologia empregada no estudo narrado neste artigo.

3 METODOLOGIA

Nesta seção são abordados os aspectos metodológicos considerados os mais adequados para atender ao problema de pesquisa e ao objetivo proposto. Dessa forma, elaborou-se um delineamento da pesquisa que percorre todos esses aspectos utilizados na metodologia do estudo, conforme figura 3:

Figura 3 – Delineamento da pesquisa



Fonte: Rocha (2022) com base em Saunders, Lewis e Thornhill (2016)

O delineamento da pesquisa foi adaptado seguindo o modelo da *research onion* estabelecido por Saunders, Lewis e Thornhill (2016). Destarte, o método deste estudo foi

dedutivo, pois partiu-se de características gerais para características específicas. Em outras palavras, progrediu-se de um conhecimento de determinado fato para o entendimento do porquê desse fato (LAKATOS; MARCONI, 2017; RICHARDSON, 2012; SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2016).

Ainda, a pesquisa teve a finalidade de ampliar o conhecimento acerca de um fenômeno, e por isso o 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). 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 (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2016).

Por sua vez, a estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso. Analisaram-se duas universidades públicas catarinenses, selecionadas intencionalmente. 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 investigar um fenômeno contemporâneo em profundidade no seu contexto de mundo real (CRESWELL, 2010; YIN, 2015).

Já a abordagem desta pesquisa se qualificou, predominantemente, como qualitativa, dado que tem o seu raciocínio fundamentado na percepção e na interpretação de maneira situacional e humanística do objeto estudado. Este estudo também identifica 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).

Ademais, o recorte temporal foi o transversal em razão dos “dados [serem] coletados em um ponto no tempo, com base em uma amostra selecionada para descrever uma população nesse determinado momento”, produzindo assim uma fotografia instantânea desse momento (MALHOTRA, 2011; RICHARDSON, 2012, p. 148). Estudos transversais envolvem o exame de fenômenos particulares durante um período particular; por isso o estudo citado conduziu entrevistas e análises documentais entre os meses de novembro de 2021 e março de 2022 (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2016).

No que diz respeito às técnicas de coleta de dados, elas 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 para produzir conclusões mais convincentes e acuradas (YIN, 2015). 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 das universidades investigadas –, além de entrevistas com os gestores de comunicação e de internacionalização de ambas as universidades pesquisadas.

Por fim, a análise de dados respaldou-se na análise de conteúdo estruturada por Bardin (2016). De acordo com a autora, a análise de conteúdo tem o intuito de superar incertezas, enriquecer a leitura e auxiliar a descoberta. Sua finalidade leva em conta a “origem das mensagens tomadas em consideração (o emissor e o seu contexto, ou, eventualmente, os efeitos dessas mensagens)” (BARDIN, 2016, p. 48). A análise de conteúdo aceita tanto a análise dos “significados (análise temática)”, quanto a análise dos “significantes (análise lexical, análise dos procedimentos)” (BARDIN, 2016, p. 41). Bardin (2016) ainda ensina que as regras para uma análise de conteúdo válida precisam ser: homogêneas, exaustivas, exclusivas e pertinentes.

Esse tipo de análise visa extrair sentido dos dados e interpretá-los com um significado mais amplo, por meio de um processo de constante reflexão que atua simultaneamente com a coleta de dados. Uma leitura interpretativa liga conhecimentos para analisar os dados, evidenciar as conquistas alcançadas e apontar as relações entre os fatos verificados e a teoria (GIL, 2017; LAKATOS; MARCONI, 2017). Mesmo que esse tipo de análise possa possuir um viés pessoal, as diferentes fontes de informações recolhidas diminuíram essa influência (CRESWELL, 2010, 2014; YIN, 2015; RICHARDSON, 2012).

Entendida, portanto, a caracterização deste estudo, a subseção seguinte traz informações acerca dos universos e sujeitos dessa pesquisa.

3.1 UNIVERSO E SUJEITOS DE PESQUISA

O universo de pesquisa do estudo consistiu no conjunto de IES públicas do estado de Santa Catarina. Para se estudar esse universo, selecionaram-se duas amostras de universidades públicas catarinenses: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc). As razões pela escolha dessas amostras 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.

Os sujeitos de pesquisa foram os gestores de comunicação e internacionalização de cada uma das universidades públicas estudadas. Tendo em vista que o intuito da pesquisa era identificar as estratégias de comunicação que potencializam a comunicação, trabalhar com esses sujeitos trouxe uma melhor compreensão desses sistemas dentro das universidades pesquisadas. Os gestores almejados foram os chefes dos setores de internacionalização e de comunicação das amostras. Contudo, alguns desses sujeitos não se demonstraram disponíveis no decorrer da pesquisa e o estudo buscou outros gestores que desenvolviam ações de comunicação e internacionalização dentro de sua IES, por isso, para esses sujeitos, a nomenclatura ‘gestores’ foi adotada.

Assim sendo, uma vez que as amostras do universo eram compostas por duas universidades, quatro sujeitos foram entrevistados. Levou-se em conta o que Gil (2017, p. 107) estabelece: “quando o universo de investigação é geograficamente concentrado e pouco numeroso, convém que sejam pesquisados todos os elementos”.

Explorados, então, o universo e os sujeitos de pesquisa, a subseção subsequente destaca com mais detalhes as técnicas de coleta e análise de dados utilizadas no estudo.

3.2 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Conforme especificado as técnicas de coleta de dados foram baseadas na convergência de evidências de Yin (2015), e a análise de dados baseou-se na análise de conteúdo de Bardin (2016).

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. 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” (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2016, p. 207, tradução nossa).

Desse modo, a análise documental do estudo recorreu aos relatórios, portarias, planos, e demais documentos pertinentes, dos setores de internacionalização e de comunicação das universidades estudadas; bem como do 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 pesquisadas: portal das universidades, redes sociais, e páginas específicas dos setores de internacionalização e de comunicação. Em resumo, com base na Figura 1 (ACE, 2022) e no Quadro 1 (HUDZIK, 2011) mencionados anteriormente, a fase da análise documental desencadeou três categorias de análise: número de idiomas das páginas eletrônicas das universidades contempladas; número de mídias de divulgação; e número de bases de dados internacionais acessíveis desde a universidade.

Após essas primeiras coletas, e para uma melhor análise da comunicação da internacionalização nas universidades estudadas, foram realizadas entrevistas semiestruturadas 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 e tiveram duração entre 30 a 60 minutos; sendo gravadas com o consentimento dos entrevistados. As entrevistas possuíram importantes objetivos para a investigação, tais como: averiguação dos fatos, determinação das opiniões dos fatos e descoberta de planos de ação (LAKATOS; MARCONI, 2017). Ademais, as entrevistas semiestruturadas possibilitaram uma maior flexibilização nos questionamentos, de acordo com a fluidez e as discussões que cada entrevistado manifestava (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2016).

Finalmente, a análise de conteúdo dos dados permitiu a “associação de ideias, transferência de situações e comparação de propósitos, mediante os quais [foram selecionados] apenas o que [era] pertinente e útil” e que ajudaram na resolução do problema (LAKATOS; MARCONI, 2017, p. 38).

A análise dos dados do estudo seguiu os seguintes passos: (1) organizaram-se e prepararam-se todos os dados que foram analisados, ou seja, transcreveram-se entrevistas, digitaram-se anotações e separaram-se documentos de acordo com as fontes de informação; (2) leram-se os dados com cuidado para captar uma percepção geral das informações e refletir sobre um significado mais global; (3) codificou-se o material em blocos ou segmentos relacionados à internacionalização (HUDZIK, 2011) e à comunicação (KUNSCH, 2016a, 2016b) atribuindo um sentido para cada informação; (4) a partir dessa codificação, descreveram-se os sujeitos, universos, categorias ou temas para a análise; (5) narrou-se a representação dessas descrições e temas, comunicando os resultados da análise; e (6) por fim, interpretaram-se os dados, extraindo os seus significados com base em informações recolhidas da literatura (CRESWELL, 2010).

Durante o processo de análise dos dados, outras categorias analíticas despontaram, ligadas com a comunicação organizacional integrada de Kunsch (2016a, 2016b). São elas: relação com a comunicação institucional; relação com a comunicação pública; relação com a comunicação interna; relação com a comunicação administrativa.

Em conclusão, esclarecida a metodologia empregada nesse estudo, a próxima seção dispõe da análise e discussão dos resultados que mais se destacaram em relação a esse processo de investigação.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Uma das primeiras ações de comunicação, direcionadas à internacionalização, nas universidades pesquisadas diz respeito à existência de pessoal específico responsável pela comunicação da internacionalização que são associados aos escritórios internacionais dessas universidades. Além disso, há suporte do setor de comunicação para a divulgação da internacionalização em ações de grande porte, 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.

Apesar disso, é unânime a ideia de que a responsabilidade da divulgação das ações de internacionalização nas universidades 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, pois tais preocupações reforçam o engajamento, a comunicação interna e a comunicação administrativa das instituições (HUDZIK, 2011; KNIGHT, 1994; KUNSCH, 2016a, 2016b).

Outra ação de comunicação identificada está relacionada à diversidade de mídias de divulgação. São utilizados como meios de divulgação: *site* institucional; *site* do escritório internacional; redes sociais (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Telegram, YouTube); rádio; televisão; *newsletters*; além de grupos do WhatsApp. Cumpre ressaltar que uma das universidades possui uma *newsletter* voltada exclusivamente para parceiros internacionais, redigida no idioma inglês.

Esses resultados demonstram como as ações de internacionalização são divulgadas internamente (comunicação interna) e externamente (comunicação mercadológica/pública). Isso demonstra que essa prática está muito próxima da lente de agilidade e transformação do modelo ACE. Isso quer dizer que as universidades dispõem de vontade institucional para a agilidade em desenvolver estruturas e práticas que antecipem forças disruptivas; além de serem resilientes e aptas a se transformar em situações adversas (ACE, 2022).

O estudo também apurou que os PDIs das universidades investigadas enumeram estratégias para a internacionalização, com mais ou menos detalhes a depender da instituição; mas ainda assim, claramente determinadas com os respectivos responsáveis por cada ação. Essas indicações vislumbram as dimensões que devem ser atingidas na prática para uma internacionalização mais abrangente, além de usar da visão estratégica para uma governança mais favorável (HUDZIK, 2011; SALMI, 2009). 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.

Uma outra ação mais marcante identificada na comunicação dessas universidades foi um *podcast* exclusivo em uma dessas universidades, utilizado para a divulgação da mobilidade acadêmica. Essa ação trabalha a comunicação institucional, a comunicação pública, e a comunicação administrativa, visto que dissemina a identidade e imagem das universidades, apresenta um produto/serviço e converge as informações que auxiliam os fluxos administrativos (KUNSCH, 2016a, 2016b).

Outrossim, uma das universidades pesquisadas apresenta em seu corpo de funcionários, agentes nomeados que atuam como difusores da comunicação e da internacionalização nas suas respectivas unidades acadêmicas e administrativas. Essa figura dos agentes envolve todos os setores no apoio ao desenvolvimento da internacionalização abrangente de Hudzik (2011).

Ainda, foi identificado também que uma dessas universidades analisadas possui um tradutor de inglês exclusivo lotado no escritório internacional. Esse tradutor contribui com a tradução dos textos dos meios de comunicação, assim como na elaboração de padrões de documentos para acordos, convênios, e disciplinas em outros idiomas. Aliás, ambas as universidades oferecem disciplinas em idioma estrangeiro, principalmente o inglês, tanto para a comunidade acadêmica interna como para a comunidade externa. Essas disciplinas podem ser cursadas por estudantes, professores ou funcionários, o que possibilita um primeiro contato para

as novas necessidades profissionais, que incluem o domínio de idiomas estrangeiros (STALLIVIERI, 2017).

Por outro lado, o estudo também caracterizou lacunas de comunicação na internacionalização dessas universidades. Essas lacunas compreendem principalmente recursos humanos e financeiros escassos; desconhecimento das ações e do papel do escritório internacional nessas universidades; falhas numa política de retorno das experiências internacionais usufruídas pela comunidade acadêmica; e a insuficiente proficiência em idiomas estrangeiros dessa mesma comunidade acadêmica. Essas deficiências sugerem falhas numa comunicação mais integrada, afora que prejudica a estratégia, o conteúdo e a tecnologia utilizadas nessa comunicação da internacionalização (HUDZIK, 2011; KUNSCH, 2014, 2016a, 2016b; SALMI, 2009). Portanto, é conveniente adequar as estruturas dessas instituições para eliminar esses entraves, de forma a atingir objetivos mais audaciosos (STALLIVIERI, 2017).

Outras lacunas descobertas dizem respeito aos eventos promovidos pelas universidades. Há uma carência em eventos de orientação, ou despedida, para alunos nacionais que partem para a mobilidade em um país parceiro. Também existe a carência em eventos interculturais, que divulguem a cultura, a culinária e os costumes dos estudantes internacionais que integram essas universidades. Evidencia-se, assim, a necessidade de se preocupar com os aspectos culturais desses indivíduos, com o intuito de promover a lente de diversidade, equidade e inclusão manifestada no modelo ACE de internacionalização abrangente dentro dessas universidades (ACE, 2022).

Todos esses pontos podem ser resumidos no quadro 2 que traz os apontamentos mais importantes mencionados durante a pesquisa de acordo com o a técnica de coleta de dados:

Quadro 2 – Apontamentos mais importantes da coleta de dados

Coleta	Principais Pontos
Entrevista Gestor Comunicação Universidade A	→ suporte do setor de comunicação para a divulgação da internacionalização em ações de grande porte; → responsabilidade da divulgação das ações de internacionalização nas universidades é do escritório internacional; → meios de divulgação: Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Telegram, YouTube, televisão, <i>newsletters</i> ; → agentes de comunicação e agentes de internacionalização; → tradutor de inglês no escritório internacional; → carência de eventos de despedida para alunos nacionais que fazem mobilidade; → carência de eventos interculturais.
Entrevista Gestor Comunicação Universidade B	→ suporte do setor de comunicação para a divulgação da internacionalização em ações de grande porte;

	<p>→ responsabilidade da divulgação das ações de internacionalização nas universidades é do escritório internacional;</p> <p>→ meios de divulgação: <i>site</i> institucional; <i>site</i> do escritório internacional; Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn; rádio; <i>newsletters</i>; grupo do WhatsApp.</p>
Entrevista Gestor Internacionalização Universidade A	<p>→ existência de pessoal específico responsável pela comunicação da internacionalização;</p> <p>→ suporte do setor de comunicação para a divulgação da internacionalização em ações de grande porte;</p> <p>→ responsabilidade da divulgação das ações de internacionalização nas universidades é do escritório internacional;</p> <p>→ meios de divulgação: <i>site</i> do escritório internacional; Facebook, Instagram; <i>newsletters</i>; grupo do WhatsApp;</p> <p>→ agentes de comunicação e agentes de internacionalização;</p> <p>→ tradutor de inglês no escritório internacional;</p> <p>→ falta de recursos humanos e financeiros;</p> <p>→ carência de reuniões presenciais (<i>face-to-face</i>).</p>
Entrevista Gestor Internacionalização Universidade B	<p>→ existência de pessoal específico responsável pela comunicação da internacionalização;</p> <p>→ suporte do setor de comunicação para a divulgação da internacionalização em ações de grande porte;</p> <p>→ responsabilidade da divulgação das ações de internacionalização nas universidades é do escritório internacional;</p> <p>→ meios de divulgação: <i>site</i> institucional; <i>site</i> do escritório internacional; Instagram, podcast;</p> <p>→ falta de recursos humanos e financeiros</p>
Análise Documental Universidade A	<p>→ meios de divulgação: <i>site</i> institucional; <i>site</i> do escritório internacional; Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Telegram, YouTube; televisão; <i>newsletters</i>; grupos do WhatsApp;</p> <p>→ PDI com estratégias de internacionalização: missão, visão, valores, áreas de atualização acadêmica com tópico exclusivo sobre internacionalização; 6 objetivos ligados à internacionalização e um ligado à comunicação especificamente;</p> <p>→ Disciplinas em idioma estrangeiro: 50.</p>
Análise Documental Universidade B	<p>→ meios de divulgação: <i>site</i> institucional; <i>site</i> do escritório internacional; Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, YouTube; rádio; televisão; <i>newsletters</i>; grupos do WhatsApp.</p> <p>→ PDI com estratégias de internacionalização: um objetivo explícito sobre internacionalização e dois sobre comunicação;</p> <p>→ Disciplinas em idioma estrangeiro: 40.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Uma vez recolhidos esses resultados do estudo, elaborou-se uma proposta de *framework* com estratégias de comunicação para aprimorar a internacionalização na educação superior. Esse *framework* levou em consideração os tipos de comunicação que compõem a comunicação

organizacional integrada de Kunsch (2014, 2016a, 2016b): comunicação institucional; comunicação mercadológica (entendida como pública); comunicação interna; e comunicação administrativa. Cada um desses tipos de comunicação precisa ser analisado na perspectiva dos fatores defendidos por Salmi (2009) para uma universidade de classe mundial: concentração de talentos, abundância de recursos e governança favorável. Esses fatores, por sua vez, desmembram-se em quatro a cinco aspectos considerados importantes também por Salmi (2009), em seu diagrama para a WCU. A figura 4 ilustra o modelo-mãe utilizado para esse *framework*:

Figura 4 – *Framework* ‘modelo-mãe’



Fonte: Rocha (2022)

Convém destacar que foi acrescentado no fator concentração de talentos o aspecto 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. Igualmente, para fins didáticos, cada aspecto dos fatores analisados foi abreviado em duas letras.

Dessa maneira, essas dimensões analisam todas as possibilidades de integração da comunicação junto com os aspectos gerenciais necessários para potencializar as ações de comunicação que são importantes para desenvolver a internacionalização dentro das universidades.

Rocha (2022) ainda replica esse *framework*, elencando ações específicas para cada tipo de comunicação apresentada, totalizando quatro *frameworks* que contribuem para a prática da visibilidade internacional dessas universidades.

Por fim, como este artigo é apenas uma fração do resultado deste estudo, a próxima seção apresenta as conclusões gerais obtidas nessa investigação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou apresentar parcialmente os resultados da dissertação de mestrado que teve por objetivo principal analisar as estratégias de comunicação que potencializam a internacionalização em universidades públicas de Santa Catarina, defendida em junho de 2022.

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.

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. Evidenciou-se também 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.

Outra constatação realizada foi a respeito da nomeação de pessoal do corpo administrativo que serve como propagadores das ações dentro das unidades acadêmicas e administrativas. Igualmente, identificaram-se ações como *podcast* exclusivo para a divulgação

de mobilidade acadêmica; tradutor de inglês lotado no escritório internacional que auxilia na tradução de textos digitais e impressos, sobretudo para os *websites* e redes sociais; além de disciplinas ministradas em outros idiomas.

Em contrapartida, averiguou-se que há uma carência na atenção dedicada aos estudantes nacionais que saem para a mobilidade acadêmica em países parceiros. Também se verificou a carência da exploração de eventos interculturais (culinários, de cultura e costumes) 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.

Por último, apresentou-se um *framework* com estratégias de comunicação que aprimoram a internacionalização na educação superior. Com base nos resultados, 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.

Finalmente, convém enumerar algumas limitações do 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.

Em conclusão, pode-se auferir que essas estratégias possuem potencial de engrandecer a internacionalização nas IES brasileiras, sobretudo àquelas voltadas para as redes sociais e

internet. Entretanto, para que elas e mostrem mais vantajosas, é necessário solucionar as lacunas de recursos humanos e financeiros substancialmente. Por outro lado, em um mundo globalizado e conectado, as mídias sociais têm se mostrado importantes ferramentas de estímulo e divulgação de ações voltadas para diversos segmentos. Utilizá-las a favor da educação superior beneficia tanto a comunidade acadêmica como a sociedade em geral.

Por fim, este artigo apresentou apenas o modelo-mãe do *framework* proposto, por isso, sugere-se a leitura do estudo completo para esmiuçar os *frameworks* específicos para cada tipo de comunicação abordada, de modo que se possa aplicá-los 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

- ACE. **Comprehensive Internationalization Framework**. Disponível em: <https://www.acenet.edu/Research-Insights/Pages/Internationalization/CIGE-Model-for-Comprehensive-Internationalization.aspx>. Acesso em: 12 jul. 2022.
- ALTBACH, P. The Costs and Benefits of World-Class Universities. **International Higher Education**, n. 33, p. 1–9, 2003.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- 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.
- CHAUI, M. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, n. 24, p. 5–15, 2003.
- CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3ª ed. Porto Alegre: Penso, 2014.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

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. 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.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6ª 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.

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.

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

KNIGHT, J. Internationalization: Elements and Checkpoints. **CBIE Research**, n. 7, 1994.

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

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

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

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

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

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.

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, 2014. p. 11–25.

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

PEREIRA, E. M. DE A.; HEINZLE, M. R. S. **Internacionlização 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.

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

ROCHA, L. C. **Estratégias de comunicação que potencializam a internacionalização em universidades públicas de Santa Catarina**. 2022. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2022.

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.

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.

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

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

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

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.