

## INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR: UMA REVISÃO DA LITERATURA

**Valéria Feitosa de Moura - Faculdade de Tecnologia Temomecânica**

pro8073@cefsa.edu.br

**Diogo Martins Gonçalves Morais - Faculdade de Tecnologia Temomecânica**

pro7113@cefsa.edu.brais

**Alex Paubel Junger - Faculdade de Tecnologia Temomecânica**

alexpaubel@hotmail.com

### Resumo

Com a globalização e a concorrência internacional tornando-se cada vez mais elevadas, as instituições de ensino superior (IES) têm buscado se internacionalizar para que possam permanecer competitivas e relevantes. Com efeito, esse movimento tem influenciado não somente o currículo universitário, mas também a pesquisa e gestão dessas instituições, sejam públicas ou privadas. Em termos de pesquisa, apesar do conceito de internacionalização ser amplamente difundido na literatura sobre gestão, é recente o início de sua aplicação em IES, ainda que tenha crescido substancialmente nos últimos anos. Porém, enquanto parece haver um consenso geral de que as IES precisam se internacionalizar, as diferenças são evidentes quanto à definição, profundidade, escopo e estratégias para esse processo. Além disso, as estratégias de internacionalização são influenciadas pelo contexto nacional, tipo de IES e seu contexto interno.

Desse modo, o objetivo desse artigo foi realizar uma revisão da literatura sobre o processo de internacionalização em IES. Como resultado, foi elaborado um modelo que contempla as definições e principais conceitos sobre internacionalização e internacionalização no ensino superior, as principais motivações para a internacionalização das organizações e como a internacionalização é vista sob o prisma estratégico.

**Palavras-chave:** internacionalização, estratégias de internacionalização, ensino superior brasileiro.

## 1. Introdução

Com a globalização e a concorrência internacional tornando-se cada vez mais elevadas e a economia do conhecimento tornando-se fundamental no século XXI, muitos países estão investindo esforços na melhoria do ensino superior. Desse modo, os pesquisadores, políticos e observadores do ensino superior, argumentam que estas instituições, em todo o mundo, devem possuir uma dimensão internacional (HORN, HENDEL e FRY, 2007), sendo essa ação, portanto, uma das formas como os países têm respondido à globalização (QIANG, 2003).

Diante desse contexto, as instituições de ensino superior (IES) têm buscado se internacionalizar para que possam se manter competitivas e relevantes (CAVUSGIL, 1993). Com efeito, esse movimento tem influenciado não somente o currículo universitário, mas também a pesquisa e gestão dessas instituições (JANG, 2009), sejam públicas ou privadas (BAKAR E TALIB, 2013).

Em termos de pesquisa, apesar do conceito de internacionalização ser amplamente difundido na literatura sobre gestão, é recente o início de sua aplicação em IES (DELGADO-MÁRQUEZ et. al, 2011), ainda que tenha crescido substancialmente nos últimos anos (KEHM, 2007). Porém, enquanto parece haver um consenso geral de que as IES precisam se internacionalizar, as diferenças são evidentes quanto à definição, profundidade, escopo e estratégias para esse processo (BAKAR e KALIB, 2013). Além disso, as estratégias de internacionalização são influenciadas pelo contexto nacional, tipo de IES e seu contexto interno (DE WIT, 2010).

Autores como Warwick (2014) sugerem que o entendimento sobre o conceito de internacionalização é importante, pois influencia sua condução, podendo levar muitas

vezes a implantação de atividades *ad hoc* ao invés de conduzir a uma ação estratégica estruturada.

De fato, muitos autores têm indicado a importância de vincular a internacionalização da IES à estratégia organizacional (TAYLOR, 2004; MIURA, 2006; AGNEW, 2012; WARWICK, 2014). Elkin et al. (2008) constataram ainda, que as instituições que possuem foco estratégico completo, ou seja, que possuem o alinhamento de missão estratégica, planejamento estratégico e objetivos para a internacionalização, possuem níveis atuais e aspirações futuras diferentes das organizações que não o possuem ou que conduzem ações *ad hoc* de internacionalização.

Nessa linha, ao avaliarem os graus de implementação de abordagens competitivas e / ou estratégicas para a internacionalização de uma amostra de 92 escolas de negócios europeias, Bennett e Kottasz (2011) sugerem a necessidade de investigar se a utilização de abordagens estratégicas para a internacionalização geram resultados superiores em relação as abordagem *ad hoc*, ou seja, aquela em que a internacionalização não é declarada nas estratégias, sendo, portanto, uma atividade marginal na IES (WARWICK, 2014), para qual não há o apoio explícito e visível da alta gestão e tampouco encontra respaldo na cultura organizacional (WARNICK e MOOGAN, 2013).

Portanto, o objetivo desse artigo é realizar uma revisão da literatura sobre o processo de internacionalização em IES. Há diversos motivos para justificar a escolha do objetivo de pesquisa. Primeiramente, as IES são um importante indicador dos recursos de conhecimento de uma nação (LI e ROBERT, 2012). Sendo assim, diante da economia do conhecimento, vêm assumindo importância sem precedentes, pois compõem o mais visível setor de preservação, divulgação e geração sistemática de conhecimento (ALTBACH, 2005; KEHM, 2007; WAAL & CHACHAGE, 2011), tornando o seu estudo relevante, tanto do ponto de vista social quanto econômico.

Em segundo lugar, diante da globalização, há necessidade crescente de indivíduos competentes para atuar em um contexto econômico cada vez mais interligado e com ampla necessidade de compreensão intercultural. Desse modo, a internacionalização da IES vem se tornando uma resposta crescente a essa necessidade (DALY e BARKER, 2010; AGNEW, 2012; AYDIN, 2014).

Em terceiro lugar, a internacionalização tornou-se central para o desenvolvimento da IES, pois oferecem oportunidades para aumentar sua visibilidade e influência, bem como sua participação no mercado (LI e ROBERT, 2012), tornando-se, portanto, fator competitivo essencial.

Em quarto lugar, a internacionalização da IES tem implicações de longo alcance para o desenvolvimento de ensino superior nos países em desenvolvimento e seus governos estão cada vez mais dispostos a criar ambientes que favoreçam essa prática (BENEL e PEARCE, 2003).

## **2 Entendimento sobre definições de internacionalização**

Apesar da relevância do tema internacionalização, não existe consenso sobre sua definição. No entanto, grande parte dos autores relevantes a definem como movimentos exógenos nas operações da empresa (HONÓRIO e BRAGA, 2006; MORAES *et al*, 2008).

No contexto das IES, o processo de internacionalização está se manifestando em uma variedade de maneiras (BENNEL e PEARCE, 2002), sendo possível identificar na literatura diversas definições e abordagens para o termo internacionalização. Isso gera, por vezes, dificuldades para obtenção de um enfoque estratégico eficaz, bem como confusão e dúvida quanto à viabilidade de seus benefícios (BAKAR e TALIB, 2013). Nessa linha, Warnick (2014), ao identificar os desafios para a internacionalização, destaca como primeiro fator o entendimento do seu conceito, ou seja, o que isso significa para a IES e todos os seus stakeholders. Desse modo, o entendimento sobre o que significa internacionalização torna-se central no ensino superior, principalmente para aqueles que vão liderar e gerenciar o processo de internacionalização dessas instituições (BAKAR e TALIB, 2013).

Assim, diante dos diversos termos apresentados muitos consideram apenas uma pequena parte da internacionalização, podendo estar focados nos currículos (estudos internacionais, estudos globais, educação multicultural, a educação intercultural, educação para a paz, etc.) ou relacionados com a mobilidade (estudo no exterior, Educação no estrangeiro, mobilidade acadêmica, etc) (HRISTOVA et al.,

2013). Além disso, nos últimos anos nota-se um novo grupo de termos emergentes, como consequência do impacto da globalização no ensino superior, são termos como educação sem fronteiras, a educação através das fronteiras, educação global e comércio internacional de serviços educacionais (DE WIT, 2010).

Considerando que a internacionalização é vista como um meio para atingir um objetivo mais amplo, como melhorar a qualidade, por exemplo, reestruturando e melhorando os sistemas e serviços da educação superior (QIANG, 2003), Knight (2001, p. 252) define internacionalização como "o processo de integração de uma dimensão internacional, intercultural ou global para a finalidade, funções ou entrega do ensino superior". É possível assim, ver dois componentes da internacionalização: uma delas é orientada para o currículo, que auxilia os alunos a desenvolverem a compreensão internacional e as competências interculturais, ou seja, a internacionalização em casa, e a outra inclui a mobilidade de alunos e professores, projetos e programas, ou seja, é o movimento de internacionalização que inclui todas as formas de educação através das fronteiras: a mobilidade de alunos e professores, e mobilidade de projetos, programas e provedores (DE WIT, 2010).

Tais componentes, contudo, não devem ser vistos como mutuamente excludentes, uma vez que esforços simultâneos nas áreas de currículo, programas estudantis, desenvolvimento de docentes e de divulgação de negócios podem levar a resultados mais eficazes. Portanto, advoga-se que a internacionalização tem caráter multidimensional (CAVUSGIL, 1993; MADICHIE, 2013).

### **3 Abordagens para internacionalização**

Abordagens para internacionalização refletem os valores, prioridades e ações adotadas pela IES durante o processo de promoção e implementação da internacionalização (MIURA, 2006). Desse modo, independente dos conceitos e definições, também se faz necessária à discussão sobre essa temática para que se possa entender as estratégias adotadas pelas IES.

Na literatura, são identificadas basicamente quatro abordagens para internacionalização. Primeiro, tem-se a abordagem de atividades, que pode levar a

uma visão fragmentada e descoordenada de internacionalização, em que a relação, impacto e benefícios entre as atividades não são considerados, uma vez que trata apenas do currículo, do intercâmbio de professores e alunos, da assistência técnica aos alunos estrangeiros. Segundo, existe a abordagem da competência, em que o desenvolvimento de programas e currículos internacionais tem como objetivo o desenvolvimento de competência do público envolvido com a educação superior, para atuação no mercado de trabalho internacional. Terceiro, tem-se a abordagem ética, que sugere a criação de um clima ou cultura que valorize e suporte iniciativas e perspectivas interculturais e internacionais, admitindo ser verdadeira a questão de que a dimensão internacional é fundamental para a IES e acredita que sem um sistema de crença e cultura de apoio, a dimensão internacional não acontecerá. Por fim, na abordagem de processo, cuja maior preocupação está em sustentar a dimensão internacional, dá-se ênfase à dimensão internacional/intercultural para as atividades de ensino, pesquisa e extensão por meio de uma ampla variedade de atividades, políticas e procedimentos (QIANG, 2003).

Outra possível classificação é feita por Bennett e Kotas (2011), segundo os quais as abordagens para internacionalização podem ser cooperativas, baseadas em lógicas principalmente acadêmicas e culturais, e competitivas, baseada na lógica econômica de busca constante de nichos de mercado.

#### **4 Contexto para internacionalização**

Os fatores de ordem motivacional e as estratégias de internacionalização estão interligados, e pressupõe-se que, inicialmente, determinados estímulos internos e externos à firma a impulsionam em direção ao mercado internacional. São três as fontes principais de estímulos: as características individuais, que dizem respeito às percepções do tomador de decisões sobre as oportunidades que surgem do mercado internacional; as características organizacionais, que contemplam objetivos corporativos e disponibilidade de recursos; e, as características ambientais, que contemplam localização do país, disponibilidade de insumos para a produção, condições econômicas dominantes, facilidades de infraestrutura e políticas governamentais de apoio à internacionalização (HONÓRIO e BRAGA, 2006)

## 5 Internacionalização como elemento estratégico

À medida que a internacionalização tem potencial impacto no sucesso futuro de uma organização, exige investimento e compromissos e, portanto, trata do longo prazo, podemos afirmar que ela deva ser estratégica (VERDIN e VAN HECK, 2001).

Verdin e Van Heck (2001) acrescentam ainda que, para se obter o sucesso estratégico da internacionalização, é preciso entender o porquê (motivações) da internacionalização, o ‘o quê’, ou seja, avaliar o projeto organizacional, se o investimento será direto ou exportação, e também o ‘como’, que implica a forma como a internacionalização será gerenciada como um processo. Todos esses elementos, por sua vez, devem ser coerentes e reforçarem-se mutuamente.

De forma complementar aos elementos apresentados por Verdin e Van Heck (2001), McDonnell e Boyle (2012) destacam a necessidade de avaliar a eficácia das ações de internacionalização sendo importante, portanto, a medição sobre o retorno do investimento, o que se pode traduzir como o ‘quanto’.

### 5.1 Motivações para internacionalização

Verdin e Van Heck (2001), a partir do exame de muitas situações diferentes, apontam três motivações principais para internacionalização: vantagens de custo, oportunidades de aprendizagem e competitividade. As vantagens de custo se referem aos aspectos de eficiência do negócio; os benefícios do *networking*, que contemplam a lógica “estar onde o cliente está”. As oportunidades de aprendizagem podem ser traduzidas como a capacidade de aprender e melhorar o know-how e conhecimento de operar em muitos lugares e ambientes diferentes. Por fim, tem-se a motivação de tornar-se uma empresa mais competitiva, tanto no país de origem quanto em outros lugares.

Para avaliar as motivações para internacionalização na IES é preciso considerar a diversidade de *stakeholders*, que são o governo, o setor educacional e o setor privado (QUIANG, 2003), dessa forma surgem muitas motivações diferentes,

inclusive potencialmente conflitantes (KNIGHT e DE WIT, 1995), que são organizadas na literatura, quanto a sua lógica, de formas diferentes.

Rosseló (2015), por exemplo, apresenta que as motivações para internacionalização das IES podem ser classificadas em três modelos diferentes: o modelo competitivo, que visa tornar os alunos, a instituição e o país mais competitivos no mercado global; o modelo liberal, cujo principal objetivo é educar para melhorar as relações humanas e cidadania global; e o modelo de transformação social, que procura uma consciência mais profunda e compreensão intercultural.

Knight e de Wit (1995), por sua vez, organizam as motivações para internacionalização das IES em quatro grupos: motivações políticas, em que os objetivos estão concentrados na posição do país e sua função como nação no mundo; motivações econômicas, assim, o ensino superior é visto como uma contribuição para o desenvolvimento de recursos humanos capacitados que são necessários para a competitividade internacional da nação; motivações acadêmicas, que estão relacionadas aos objetivos e funções da educação superior, partindo do pressuposto que a dimensão internacional de ensino, pesquisa e extensão adiciona valor para a qualidade da educação superior; motivações sociais e culturais, que concentram-se no papel e lugar da cultura do próprio país no contexto mundial, bem como sobre a importância de entender línguas e culturas estrangeiras.

Independente da lógica de organização das motivações para internacionalização, muitos autores parecem concordar, que as motivações atuais para internacionalização das IES, refletem de alguma forma, motivações econômicas (QIANG, 2003; ROSSELÓ, 2015).

## **5.2 Modelos de internacionalização (o que)**

A literatura sugere que processos de formação estratégica fazem parte das decisões de entrada e de desenvolvimento em mercados internacionais, pois processos dessa natureza se concretizam com a escolha de diversos modelos de entrada nesses mercados (HONÓRIO, 2009)

Nesse sentido, Hawawini (2011) apresenta a existência de cinco importantes modelos de internacionalização: (1) o modelo de importação, que objetiva atrair estudantes e professores de todas as regiões do mundo; (2) o modelo de exportação, que por meio de acordos de intercâmbio, incentivam professores e alunos a estudarem e trabalharem em outros países; (3) o modelo *join-venture* acadêmica, em que, a IES realiza acordos para investir em instituições de outros países possibilitando o recrutamento de alunos e professores estrangeiros. (4) o modelo de parcerias, que possibilita, por exemplo, que os alunos possam realizar parte de seus estudos em instituições de outro país e recebam dupla certificação (5) o modelo de campus no exterior, em que a IES estrutura um campus no país em que pretende atuar.

As opções da IES irão variar em função do nível de comprometimento de recursos e da complexidade inerentes às operações internacionais (HONÓRIO, 2009) e a IES pode optar pela utilização concomitante de um ou mais modelos (HAWAWINI, 2011).

### **5.3 Processo de internacionalização (como)**

Warwick (2014) considera que as IES contemporâneas são empresas internacionais e, como tal, devem dar maior ênfase na forma como a sua estratégia de internacionalização é gerenciada (WARWICK, 2014), desse modo, alguns modelos de gerenciamento do processo internacionalização são identificados na literatura.

Van Dijk e Meijer (1994 *apud* KNIGHT e DE WIT, 1995) apresentam o processo de internacionalização considerando a importância dessa ação para a organização, que pode ser central ou marginal, o estilo de implementação, que pode ser *ad hoc* ou sistemático e o tipo de apoio à sua implantação, que pode ser unilateral (central ou periférica) ou interativa, com influência mútua entre a administração central, os diversos departamentos.

Rudzi (1998) sugere ainda, que o processo de internacionalização pode ser proativo, quando há a existência de uma política ou estratégia explícita; reativo, quando a instituição responde a fatores externos; oculto, quando as atividades são realizadas

por indivíduos, sem o apoio institucional; e a ausentes, quando há falta de ações ou de vontade em realizá-las.

Para de Wit (2002), a internacionalização estratégica consiste no compromisso organizacional permanente, mesmo que recursos se tornem escassos ou que novas prioridades surjam. A internacionalização torna-se 'enraizada na cultura, planejamento e processos organizacionais da instituição e deve ser preferível em relação a uma abordagem *ad hoc*.

Na mesma linha de de Wit (2002), Knight (1994) apresenta o processo de internacionalização como um processo cíclico composto pela consciência das necessidades, propósitos e benefícios da internacionalização, compromisso da liderança, planejamento de recursos, prioridades e estratégias, operacionalização dos fatores acadêmicos e organizacionais, avaliação do impacto das iniciativas e o progresso das estratégias e reconhecimento do envolvido da comunidade acadêmica. Essas seis fases ou etapas, apoiadas pela cultura organizacional, são mutuamente influentes.

#### **5.4 Resultados da internacionalização**

A internacionalização é um meio importante para concretizar a estratégia, mas não pode ser um objetivo em si mesma (VERDIN e VAN HECK, 2001). No entanto, McDonnell e Boyle (2012) apontam a falta de pesquisa empírica publicada examinando o retorno sobre o investimento (ROI) das atividades de internacionalização e de Wit (2010) alerta que a maioria dos instrumentos de avaliação da internacionalização das IES no mundo medem entradas e/ou saídas, e não efetivamente os resultados, que, na visão do autor, são as medidas realmente importantes e estão associadas com a realização da missão e objetivo.

Os resultados da internacionalização podem ser aferidos segundo métricas financeiras, como, por exemplo, o aumento de receita advindas do aumento de matrículas, mas também não-financeiras, como o aumento do nível de qualidade da instituição (HONÓRIO, 2009)

## 6 Considerações finais

Em termos de pesquisa, apesar do conceito de internacionalização ser amplamente difundido na literatura sobre gestão, é recente o início de sua aplicação em IES, ainda que tenha crescido substancialmente nos últimos anos. Porém, enquanto parece haver um consenso geral de que as IES precisam se internacionalizar, as diferenças são evidentes quanto à definição, profundidade, escopo e estratégias para esse processo. Desse modo, o objetivo desse artigo foi realizar uma revisão da literatura sobre o processo de internacionalização em IES.

Considerando que a internacionalização é vista como um meio para atingir um objetivo mais amplo, como melhorar a qualidade, por exemplo, reestruturando e melhorando os sistemas e serviços da educação superior internacionalização é definida como "o processo de integração de uma dimensão internacional,

intercultural ou global para a finalidade, funções ou entrega do ensino superior" (KNIGHT, 2001, p. 252). É possível assim, ver dois componentes da internacionalização: umas delas é orientada para o currículo, e a outra inclui a mobilidade de alunos e professores, projetos e programas.

Os fatores de ordem motivacional e as estratégias de internacionalização estão interligados, e pressupõe-se que, inicialmente, determinados estímulos internos e externos à firma a impulsionam em direção ao mercado internacional. São três as fontes principais de estímulos: as características individuais, as características organizacionais e as características ambientais.

Na literatura, são identificadas basicamente quatro abordagens para internacionalização: a abordagem de atividades, a abordagem da competência, a abordagem ética e a abordagem de processo.

Para se obter o sucesso estratégico da internacionalização, é preciso entender o porquê (motivações) da internacionalização, o 'o quê', ou seja, avaliar o projeto organizacional, se o investimento será direto ou exportação, e também o 'como', que implica a forma como a internacionalização será gerenciada como um processo. Todos esses elementos, por sua vez, devem ser coerentes e reforçaremse mutuamente. De forma complementar é importante destacar a necessidade de

avaliar a eficácia das ações de internacionalização sendo importante, portanto, a medição sobre o retorno do investimento, o que se pode traduzir como o ‘quanto’.

Como resultado do trabalho, foi elaborado um modelo teórico que contempla as definições e principais conceitos sobre internacionalização e internacionalização no ensino superior, as principais motivações para a internacionalização das organizações e como a internacionalização é vista sob o prisma estratégico, conforme apresentado na Figura 1.

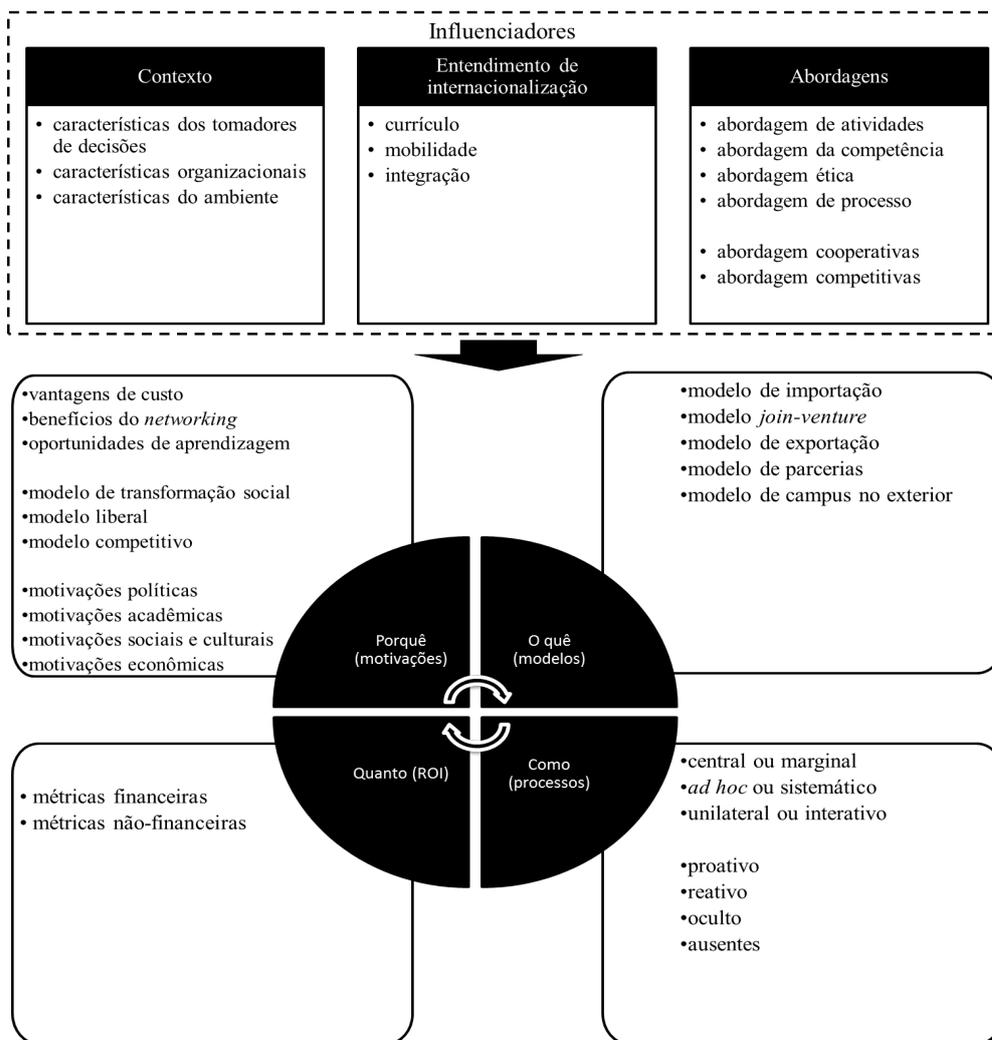


Figura 1 – Modelo teórico

Fonte: Elaborado pelo autor

## Referências

AGNEW, M. *A false dichotomy of serving either the local or the global community and its impact on internationalisation of the university. Journal of Higher Education Policy and Management*. Vol. 34, nº. 5, p. 473–489, 2012.

ALTBACH, P. G. *Globalization and the University: Myths and Realities in an Unequal World. Almanac of Higher Education*, p. 63-74, 2005.

AYDIN, O. T. *Current developments and trends in higher education. Journal of Business, Economics & Finance*. Vol.3,nº 4, p. 471-489, 2014.

BAKAR, A. R. A.; TALIB, A. N. A. *A Case Study of an Internationalization Process of a Private Higher Education Institution in Malaysia. Gadjah Mada International Journal of Business*. Vol. 15, nº 3, p. 211 – 230, 2013.

BENNEL, P.; PEARCE, T. *The internationalisation of higher education: exporting education to developing and transitional economies. International Journal of Educational Development*, Vol. 23, p. 215–232, 2003.

BENNETT, R.; KOTTASZ, R. **Strategic, competitive, and co-operative approaches to internationalisation in European business schools.** *Journal of Marketing Management*. Vol. 27, nº 11–12, p. 1087–1116, 2011

CAVUSGIL, S. T. *Internalization of business education: a challenge yet to be met. The International Executive*, Vol. 35, nº6, p. 469-476, 1993

DALY, A.; BARKER, M. *Australian universities' strategic goals of student exchange and participation rates in outbound exchange programmes. Journal of Higher Education Policy and Management*. Vol. 32, nº 4, p. 333-342, 2010.

DELGADO-MÁRQUEZ, B. L.; HURTADO-TORRES, N. E.; BONDAR, Y. *Internationalization of Higher Education: Theoretical and Empirical Investigation of Its Influence on University Institution Rankings. Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*. Vol. 8, nº 2, p. 265-284, 2011.

DE WIT, H. *Internationalisation of Higher Education in Europe and its assessment, trends and issues*, 2010.

ELKIN, G. FARNSWORTH, J. TEMPLER, A. *Strategy and the internationalisation of universities. International Journal of Educational Management*. Vol. 22 Iss: 3 p. 239 – 250, 2008.

HAWAWINI, G. *The internationalization of higher education institutions: A critical review and a radical proposal. Social Science Research Network*, 2011.

HONÓRIO, L. C. *Determinantes organizacionais e estratégicos do grau de internacionalização de empresas brasileiras. RAE-revista de administração de empresas*. Vol. 49, nº 2, p. 162-175, 2009.

HONÓRIO, L.; RODRIGUES, S. *Aspectos motivacionais e estratégicos na internacionalização de empresas brasileiras. Revista de Administração de Empresas*, Vol. 46, n. SPE, p. 86-98, 2006.

HORN, A. S.; HENDEL, D. D.; FRY, G. W. *Ranking the International Dimension of Top Research Universities in the United States. Journal of Studies in International Education*, Vol. 11, nº. 3/4, p. 330-358, 2007.

HRISTOVA, S.; PETROVSKA, I.; DIMITROVA, M. *Internationalization in higher education: trends and opportunities. Analele Universitatii'Eftimie Murgu'Resita. Fascicola II. Studii Economice*, 2013.

JANG, J. **Analysis of the relationship between internationalization and the quality of higher education**. Minnesota, 2009. 139 p. Dissertação. Faculty of the graduate school of the University of Minnesota

KEHM, B. M. *Research on Internationalisation in Higher Education. Journal of Studies in International Education*, Vol. 11, nº 3/4, p. 260-273, 2007.

KNIGHT, J. *Internationalisation of higher education; a conceptual framework. In: KNIGHT, J. DE WIT, H. Internationalisation of Higher Education in Asia Pacific Countries*. Vol. 14, p. 249-259, 2001.

KNIGHT, Jane; DE WIT, Hans. *Strategies for internationalisation of higher education: Historical and conceptual perspectives. In: Strategies for internationalisation of higher education: A comparative study of Australia, Canada, Europe and the United States of America*, p. 5-32, 1995.

LI, X.; ROBERTS, J. *A stages approach to the internationalization of higher education? The entry of UK universities into China. The Service Industries Journal*. Vol. 32, nº. 7, p. 1011– 1038, 2012.

MADICHIE, N. O.; KOLO, J. *An exploratory enquiry into the internationalisation of higher education in the United Arab Emirates. The Marketing Revue*. Vol. 13, nº 1, p. 83-99, 2013.

MCDONNELL, A.; BOYLE, B. *Higher education in flight: a new direction for international assignments research. The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 23, nº 20, p. 4342-4358, 2012.

MORAES, W. F.; DE OLIVEIRA, B. R. B.; KOVACS, É. P. *Teorias de internacionalização e aplicação em países emergentes: uma análise crítica. Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*. Vol. 1, n. 1, p. 221-242, 2008.

MOROSINI, M. C. *Estado do conhecimento sobre internacionalização da educação superior – Conceitos e práticas. Revista Educar*. Curitiba, n. 28, p. 107-124, 2006.

MIURA, I. K. **O processo de internacionalização da Universidade de São Paulo: um estudo de três áreas do conhecimento**, 2006, 386 f. Tese (Livre Docência). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo.

QIANG, Z. *Internationalization of Higher Education: towards a conceptual framework. Policy Futures in Education*, Vol. 1, nº. 2, p. 248-270, 2003.

ROSSELLÓ, P. *The internationalization of higher education. Caribbean Business*. September, 2015.

RUDZKI, **Romuald Edward John. Strategic management of internationalization: towards a model of theory and practice**. 1998.

SAMPIERI, R. H., COLLADO, C. H., LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SOUTO, A. J.; REINERT, J. N. **Cooperação Internacional Interuniversitária: O Caso da UFSC**. In: IV Colóquio internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis, 2004.

TAYLOR, J. *Toward a Strategy for Internationalisation: Lessons and Practice from Four Universities*. **Journal of Studies in International Education**. vol. 8, nº 2, p. 149-171, 2004  
VERDIN, P.; VAN H. M. N. **From local champions to global masters: a strategic perspective on managing internationalization**. Palgrave Macmillan, 2001.

WAAL, A. DE; CHACHAGE, B. *Applicability of the high-performance organisation framework at an East African university: The case of Iringa University College*. **International Journal of Emerging Markets**, Vol. 6, nº. 2, p. 148–167, 2011.