

INTERNACIONALIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA:
ATIVOS DE CONHECIMENTO E CULTURA
ORGANIZACIONAL EM UNIVERSIDADES
COMUNITÁRIAS

Thiago Henrique Almino Francisco

Mohamadou Mousthapha Seck

Camila Ferreira

<http://dx.doi.org/10.18616/interfaces09>

CONHECIMENTO, INTERNACIONALIZAÇÃO E CULTURA ESTRATÉGICA: ATIVOS COGNITIVOS PARA UNIVERSIDADES DO SÉCULO XXI

A gestão do conhecimento organizacional, mais do que uma ferramenta técnica, consolida-se como um campo transdisciplinar essencial para repensar os rumos da universidade contemporânea. Se outrora os saberes circulavam de modo tácito nas relações interpessoais ou nos rituais institucionais, hoje a complexidade da gestão acadêmica exige mecanismos cada vez mais refinados de captura, organização e aplicação do conhecimento como ativo estratégico. Embora autores como DiMaggio e Powell (1983) tenham teorizado a adaptação organizacional a pressões institucionais sob a lógica do isomorfismo, sua abordagem permite reflexões mais amplas sobre a necessidade de articular estruturas de conhecimento que favoreçam tanto a inovação quanto o posicionamento competitivo das organizações — entre elas, as instituições de ensino superior (IES).

É nesse contexto que as contribuições de Freeze e Kulkarni (2007) se tornam decisivas. Ao conceberem os ativos de conhecimento como elementos estruturantes da performance organizacional, indicam que esses ativos — sejam eles culturais, humanos, estruturais ou relacionais — são catalisadores de valor para qualquer organização que deseje sustentar estratégias robustas. Kakabadse, Kouzmin e Kakabadse (2001) reforçam que tais ativos estão embutidos nas estruturas, nas pessoas e nas redes relacionais que compõem a organização. Para as universidades, isso se traduz na habilidade de mobilizar conhecimento não apenas como insumo acadêmico, mas também como força orientadora da inovação institucional e da governança.

No ambiente universitário, essa lógica é especialmente visível nos debates contemporâneos sobre internacionalização. A literatura mais recente, como a de Davenport e Prusak (1998), defende que os sistemas de avaliação e os modelos de qualidade devem evoluir da função meramente regulatória para se tornarem motores da excelência institucional. Nesse sentido, a internacionalização surge não como moda passageira ou exigência burocrática, mas como horizonte estratégico e cultural que atravessa

todas as dimensões da vida universitária. Edvinsson e Malone (1997) e Hermans e Kauranen (2005) reforçam: a gestão do conhecimento, quando ancorada em ativos organizacionais, não é modismo; é inteligência institucional aplicada.

Ao conectar internacionalização e ativos de conhecimento, o presente estudo propõe olhar para o fenômeno da internacionalização abrangente (*comprehensive internationalization*) como apresenta Hudzik (2011; 2015), que vai além da mobilidade ou de iniciativas pontuais. Trata-se de entender a internacionalização como um elemento transversal e sistêmico da cultura universitária, inserido no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), articulado às políticas acadêmicas e refletido nos indicadores de desempenho. Ou seja, internacionalizar não é apenas enviar alunos para o exterior, mas também cultivar ambientes interinstitucionais, nos quais valores, práticas e conhecimentos globais moldem a própria identidade institucional.

A Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), por meio de suas projeções sistematizadas por Lorente (2022), já antecipa um futuro em que a internacionalização será um dos eixos fundantes das universidades globais. Leal e Moraes (2018), ao proporem uma abordagem decolonial da internacionalização, reforçam a necessidade de pensar modelos que respeitem as especificidades culturais, para evitar a mera reprodução de padrões eurocêntricos. Essa perspectiva amplia a noção de internacionalização como um ativo crítico, político e adaptável.

Knight (2004; 2008), Leask (2009; 2015), Teichler (2009), De Wit (2010) e Marginson (2016) convergem ao destacar que a internacionalização deve permear ensino, pesquisa e extensão. Nesse sentido, a infraestrutura, a mobilidade acadêmica e o currículo internacionalizado tornam-se pilares e vetores de uma cultura universitária cosmopolita, crítica e socialmente engajada. Stallivieri (2002) destaca a potência dessa integração com o ecossistema institucional, de modo que reforça a ideia de que internacionalizar é também incluir o território em redes globais de significado.

A partir dos fundamentos discutidos por Hudzik (2015), Altbach e Knight (2007) e De Wit *et al.* (2013), evidencia-se que suporte institucio-

nal e políticas de incentivo são determinantes para consolidar esse projeto. São eles que garantem a operacionalização de parcerias sustentáveis, a formalização de redes acadêmicas de colaboração e o compartilhamento de infraestrutura para programas conjuntos. Temple (2006), Deem, Hillyard e Reed (2007) e Warhurst (2008) vão além ao apontarem que essas estratégias exigem o cultivo de capacidades organizacionais e individuais — os tais ativos de conhecimento — que possibilitem a internalização da lógica internacional em todos os níveis da universidade.

Esse arcabouço conceitual reforça a ideia de que internacionalização e gestão do conhecimento são processos convergentes. Quando compreendidos como dimensões culturais e estratégicas, revelam-se ferramentas indispensáveis para o desenvolvimento institucional sustentável. Como afirmam Kakabadse, Kouzmin e Kakabadse (2001), Hussi (2004) e Chou e He (2004), é nos ativos intangíveis — a confiança, a cultura, as redes de colaboração — que reside o maior potencial transformador das organizações. Assim, desenvolver uma cultura institucional voltada à internacionalização abrangente significa, também, investir no fortalecimento dos ativos de conhecimento que sustentam essa estratégia.

ATIVOS DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL E A CULTURA ESTRATÉGICA UNIVERSITÁRIA: CAMINHOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

Discutir gestão do conhecimento no século XXI, sobretudo quando o *locus* de análise são as instituições de ensino superior, implica revisitar a própria noção de conhecimento como recurso organizacional estratégico — não apenas como um insumo técnico, mas também como uma dimensão vital da cultura institucional. Essa perspectiva não é nova. Desde Polanyi (1975), que nos provoca a distinguir o conhecimento tácito do explícito, até as sofisticadas formulações de Nonaka e Takeuchi (1997), a literatura avançou consideravelmente para compreender como o conhecimento pode ser articulado, transferido e transformado em vantagem competitiva duradoura. No entanto, na universidade — espaço simbólico, político e operacional

— esse debate ainda demanda aprofundamentos, especialmente quando se entrelaça à complexa agenda da internacionalização.

Autores como Barney (1991), Sveiby (1997) e Teece (1998) já anunciavam que o conhecimento pode, sim, ser tratado como ativo mensurável, desde que suas dimensões humanas, relacionais e tecnológicas sejam corretamente compreendidas. Essa abordagem adquire especial relevância nas universidades, de forma que o capital humano — docente, técnico e discente — é simultaneamente o maior ativo e o maior desafio. Rowley (2000) ressalta que, nas instituições de ensino superior, o desenvolvimento de ativos de conhecimento requer não apenas processos técnicos, mas sobretudo um alinhamento cultural que promova plataformas para a criação e aplicação do saber.

A literatura mais robusta já delineou que esses ativos organizacionais não se limitam a repositórios ou softwares de informação. Davenport e Prusak (1998), Chou e He (2004), Kianto *et al.* (2014) mostram que eles estão entranhados nas rotinas da organização, nas capacidades de seus membros e nas redes que estruturam sua atuação estratégica. Esses ativos não são abstratos; eles se manifestam na maneira como uma universidade forma suas lideranças, estrutura seus fluxos informacionais, dá sentido às suas práticas pedagógicas e se posiciona diante de seu ecossistema.

Para Freeze e Kulkarni (2007), os ativos de conhecimento se desdobram em quatro dimensões fundamentais: expertise, lições aprendidas, documentação e políticas institucionais. Cada uma dessas dimensões é mais do que uma categoria analítica — são formas concretas de materializar o conhecimento e colocá-lo a serviço da missão institucional. A expertise, por exemplo, representa o acúmulo tácito e explícito que posiciona uma universidade como referência em determinada área. Não se trata apenas de titulados ou bibliometria, mas também do acervo de experiências que moldam o ethos institucional.

As lições aprendidas, por sua vez, dizem respeito à memória organizacional, ou seja, aquilo que a instituição internaliza a partir dos seus sucessos e fracassos. É nessa dimensão que a avaliação institucional ganha potência como prática de gestão do conhecimento, pois transforma experiências em normativas, práticas e cultura. A documentação, tal como

propõem Nonaka e Konno (1998), atua como processo de combinação: ela traduz o conhecimento em formas acessíveis, reutilizáveis e institucionalizáveis. É, por isso, fundamento da aprendizagem organizacional, como sugerem Cohen e Levinthal (1990).

Já as políticas e os procedimentos são a formalização da experiência. Eles configuram o DNA institucional, os protocolos que dizem o que se espera, o que se valoriza, como se age. São, em termos estratégicos, os pilares da previsibilidade e da escalabilidade das ações. Brewer e Brewer (2010) alertam que o investimento em sistemas de gestão informacional é uma questão de eficiência e de soberania institucional — uma universidade que não controla seus dados, tampouco controla seu destino.

O mais interessante, no entanto, é perceber como esses ativos se articulam para permitir algo maior: a consolidação de uma cultura institucional propícia à inovação e à internacionalização. No cenário das universidades comunitárias brasileiras, que enfrentam os desafios típicos do Sul Global, esse movimento é especialmente sensível. Os ativos de conhecimento não são apenas estruturas de apoio, visto que eles são o tecido conector entre o que se sabe, o que se deseja e o que se pode realizar. Eles formam os “capitais simbólicos” da universidade, a fim de reforçar sua legitimidade e projetar sua presença no cenário internacional.

Nesse sentido, investir na cultura do conhecimento é, de fato, investir na capacidade institucional de responder aos imperativos da internacionalização abrangente, conforme propõe Hudzik (2011; 2015). Trata-se de mobilizar a expertise acumulada, ressignificar as lições aprendidas, dinamizar a documentação estratégica e garantir que as políticas reflitam a maturidade institucional necessária para navegar em um mundo interconectado.

Em síntese, os ativos de conhecimento organizacional são mais do que instrumentos de gestão: são dispositivos de transformação cultural. Ao articulá-los à internacionalização, as IES criam condições para transcender práticas fragmentadas e construir um ethos institucional global, sem perder a ancoragem local. E, nesse jogo, conhecimento não é apenas capital; é também identidade, é estratégia, é sobrevivência.

INTERNACIONALIZAÇÃO E CONHECIMENTO ESTRATÉGICO: UMA ANÁLISE DAS IES COMUNITÁRIAS CATARINENSES

No panorama dinâmico da educação superior brasileira, as instituições comunitárias de Santa Catarina despontam como um modelo singular de integração entre relevância social e ousadia estratégica. Inseridas em uma lógica que articula forte enraizamento territorial com aspirações globais, essas universidades operam em um ambiente marcado por desafios regulatórios, pressões por qualidade e um imperativo crescente de internacionalização. É nesse terreno fértil — e por vezes árido — que se desenha a presente reflexão sobre os ativos de conhecimento que impulsionam ou limitam a implementação de estratégias de internacionalização abrangente, conforme a perspectiva sugerida por Hudzik (2011; 2015).

A internacionalização, neste contexto, deixa de ser um acessório protocolar e se torna eixo estruturante da identidade institucional. Ela diz respeito à mobilidade de alunos ou a convênios com universidades estrangeiras e à inserção transversal da dimensão internacional nas políticas, nos processos e nas práticas institucionais e, sobretudo, na cultura. Essa é a premissa da internacionalização abrangente, conceito que desloca o foco da internacionalização de “eventos” para “sistemas” e de “projetos” para “política institucional”.

Para que essa lógica se consolide, é necessário mais do que boa vontade política: é preciso estrutura, conhecimento acumulado e ativos estratégicos. É nesse ponto que os ativos de conhecimento organizacional, tal como definidos por Freeze e Kulkarni (2007), emergem como a argamassa silenciosa que sustenta (ou fragiliza) a edificação de políticas internacionais robustas. Não se trata apenas de investir em laboratórios ou contratos com agências internacionais; trata-se também de compreender a infraestrutura intangível da internacionalização: expertise, lições aprendidas, políticas internalizadas, documentação estratégica e memória organizacional.

Ao analisar o cenário das universidades comunitárias catarinenses — instituições enraizadas no território e comprometidas com o desenvolvi-

mento regional, como argumenta Francisco e Oliveira (2021) — observa-se uma realidade marcada por dualidades. Por um lado, essas universidades são centros vivos de inovação social, com forte protagonismo na inclusão e no desenvolvimento local. Por outro, enfrentam o desafio de construir, com solidez, uma presença internacional que vá além de iniciativas pontuais e ganhe densidade estrutural.

É nesse cenário que emergem dois ativos fundamentais que influenciam com maior intensidade a internacionalização: o orçamento específico destinado à política internacional e o reconhecimento internacional dos cursos de graduação. O primeiro (orçamento) é um ativo tangível, mas cujos efeitos se ramificam em todas as dimensões da institucionalidade. Quando bem alocado, torna-se catalisador de oportunidades, suporte logístico e vetor de credibilidade externa. Os dados analisados indicam que o investimento específico em internacionalização possui efeito expressivo sobre a capacidade institucional de implementar práticas internacionalizadas consistentes, com o objetivo de consolidar o papel da gestão orçamentária como ferramenta estratégica para o posicionamento global da universidade. Como sugerem Harrell (2012) e Shrestha (2020), investir com foco é condição necessária para transformar intenções em impacto.

O segundo fator (o reconhecimento internacional dos cursos) aponta para uma variável mais simbólica, mas não menos estruturante: a reputação. Um curso reconhecido internacionalmente, além de ser um atrativo para estudantes e professores estrangeiros, é também um selo de qualidade que comunica, externamente, o compromisso institucional com padrões globais. Trata-se de um ativo relacional, de construção lenta, que demanda coerência entre currículo, competências e visibilidade institucional. Seu impacto positivo reforça a tese de que internacionalizar é, também, narrar-se internacionalmente.

A hipótese que tratava do suporte financeiro para mobilidade acadêmica — por vezes considerada central no discurso institucional — revelou um comportamento estatístico ambíguo. Aparentemente, o simples ato de dispor de recursos não garante, por si só, uma política internacional eficaz. Isso pode estar relacionado à forma como esses recursos são aplica-

dos, à falta de articulação com os objetivos do PDI ou mesmo à baixa integração entre as áreas acadêmicas e os escritórios de internacionalização. O dado nos conduz a uma inferência importante: mais do que financiar deslocamentos, é preciso estruturar ecossistemas de aprendizagem internacional, nos quais a mobilidade seja parte de um projeto maior de formação global. Como já indicava Hudzik (2011), não basta fazer internacionalização; é preciso ser uma instituição internacionalizada.

As evidências apontam, portanto, para uma lacuna crítica entre desejo e estrutura. Embora as IES comunitárias reconheçam o valor estratégico da internacionalização, ainda carecem de condições sistematizadas para transformar esse reconhecimento em cultura institucional. A ausência de sistematização de processos, de documentação estratégica robusta e de políticas explicitamente articuladas enfraquece os ativos de conhecimento que sustentariam o esforço internacional. Como demonstram Freeze e Kulkarni (2007), a ausência de lições aprendidas formalizadas ou de políticas internalizadas compromete a capacidade de reaplicação estratégica da experiência.

Em última instância, a internacionalização não se fará apenas pela via dos convênios. Ela exige, sobretudo, capacidade organizacional, e esta, por sua vez, depende de uma engrenagem silenciosa de conhecimentos tácitos e explícitos que precisam ser cultivados, registrados e mobilizados com intencionalidade. Para as IES comunitárias, esse desafio não é menor, mas é também a oportunidade de ressignificar sua inserção internacional, não como mimetismo de modelos exógenos, mas como expressão genuína de uma identidade institucional voltada ao global sem abandonar o local.

A ARQUITETURA INSTITUCIONAL DA INTERNACIONALIZAÇÃO: POLÍTICAS, PROCEDIMENTOS E MATURIDADE ESTRATÉGICA

Quando se trata de avançar para um modelo de internacionalização abrangente, como apresenta Hudzik (2011), o que separa o discurso da prática é, em larga medida, a estrutura organizacional que sustenta o

processo ou, em termos mais precisos, os ativos de conhecimento institucionalizados sob a forma de políticas e procedimentos. No contexto das Universidades Comunitárias Catarinenses analisadas, esse pilar mostrou-se decisivo para transformar a intenção estratégica em ação efetiva.

A análise das variáveis estatisticamente significativas reforça o que já era intuído por especialistas: a internacionalização não acontece no vazio, pois ela depende de uma política formal, de uma cultura de planejamento e, sobretudo, de um arcabouço institucional que vá além da boa vontade. Nesse sentido, dois elementos se destacaram como ativos centrais à promoção da internacionalização: a existência de orçamento específico e o reconhecimento internacional dos cursos de graduação. Ambos são manifestações de uma política deliberada, que transforma a internacionalização em ação estruturada, documentada e mensurável — exatamente como preconizam Freeze e Kulkarni (2007) ao tratarem de políticas e procedimentos como ativos de conhecimento.

Nas universidades analisadas, observa-se que, quando há um programa formal de mobilidade acadêmica articulado com financiamento consistente, há também um salto qualitativo nas iniciativas de internacionalização. Isso não ocorre apenas por uma lógica de causalidade mecânica, porque a mobilidade, em sua natureza pedagógica e intercultural, exige institucionalidade: apoio institucional, clareza de regras, segurança jurídica, rede de parcerias e, claro, investimento. Como afirmam Hudzik (2011) e Stallivieri (2002), internacionalizar exige maturidade institucional — e essa maturidade se mede, em boa parte, pela coerência entre discurso, estratégia e orçamento.

O reconhecimento internacional dos cursos de graduação, por sua vez, aparece como um sinal de valorização simbólica e prática dos programas acadêmicos. Quando um curso é percebido como globalmente relevante, ele atrai olhares, parcerias e oportunidades. Mais do que isso: posiciona a instituição como parte ativa no diálogo internacional do conhecimento. Esse reconhecimento não acontece por acaso, pois ele é fruto de políticas que integram currículos a dimensões globais, que promovem formação docente internacionalizada e que fomentam experiências globais para estudantes e professores.

Nesse ponto, os dados empíricos reforçam aquilo que a literatura aponta com vigor: políticas bem formuladas e procedimentos institucionalizados são, por excelência, ativos de conhecimento organizacional. Eles encapsulam experiências, lições aprendidas, articulações internas, critérios de qualidade e rotinas decisórias que dão corpo à cultura da internacionalização. Como indicam Freeze e Kulkarni (2007), tais ativos não se restringem a documentos administrativos, já que eles são artefatos culturais que traduzem a visão institucional em práticas recorrentes, replicáveis e estratégicas.

A inclinação positiva evidenciada no gráfico apresentado no estudo — embora não estejamos reproduzindo aqui sua forma visual — aponta claramente para a mobilidade acadêmica como uma das expressões mais sensíveis e potentes da internacionalização. A participação ativa de estudantes e docentes em programas de intercâmbio, alianças e redes globais fortalece os vínculos institucionais com o mundo, além de criar ambientes multiculturais que são, por si só, espaços de aprendizagem e inovação.

Contudo, tão importante quanto promover a mobilidade é saber estruturá-la com inteligência estratégica. O investimento em mobilidade, quando realizado de forma fragmentada ou dissociada dos objetivos do PDI, tende a gerar resultados tímidos. O desafio, portanto, não está apenas em disponibilizar recursos, mas também em alocá-los estrategicamente para iniciativas que façam sentido no ecossistema institucional.

Assim, ainda que os dados apontem para a mobilidade como o ativo mais relevante, não se deve subestimar a importância do suporte financeiro — especialmente quando estruturado com intencionalidade. A internacionalização, nesse sentido, precisa ser vista como uma engrenagem na qual recursos, pessoas, processos e políticas dialoguem harmonicamente para gerar impacto. Como destaca Hudzik (2015), o que caracteriza uma instituição verdadeiramente internacionalizada é sua capacidade de integrar a dimensão internacional a todos os níveis e funções institucionais, e isso só se faz por meio da robustez institucional.

Portanto, a existência de programas de mobilidade acadêmica e suporte financeiro para intercâmbio influencia positivamente a internacionalização abrangente — ganha respaldo pela análise estatística e pela lógica

organizacional que sustenta a maturidade institucional. Esses dois vetores, mobilidade e financiamento, funcionam como catalisadores de uma cultura que compreende a internacionalização como evento e como estratégia institucional perene.

Com base nisso, o caminho parece claro: desenvolver e consolidar políticas e procedimentos que ancorem a internacionalização nas rotinas, nos valores e nos sistemas de decisão das universidades. A experiência das IES comunitárias catarinenses, ainda que marcada por assimetrias e desafios, oferece um exemplo concreto de que é possível — mesmo em contextos de interiorização e em instituições de médio porte — construir uma arquitetura institucional capaz de sustentar práticas internacionalizadas com consistência, impacto e sentido estratégico. O que está em jogo, afinal, é a capacidade das universidades de transitar entre o local e o global com coerência, intencionalidade e responsabilidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS: ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO COMO ATIVOS DE CONHECIMENTO INSTITUCIONAL

Refletir sobre a internacionalização da educação superior no Brasil requer compreender não apenas suas práticas visíveis, mas, sobretudo, os elementos intangíveis que a sustentam. Nesse estudo, o foco esteve voltado aos ativos de conhecimento organizacional — isto é, às capacidades estruturadas, aos aprendizados consolidados e às políticas institucionalizadas que conferem densidade estratégica às universidades. E no caso das Instituições de Ensino Superior Comunitárias de Santa Catarina, dois vetores se evidenciam como decisivos nesse processo: os programas de mobilidade acadêmica e a solidez financeira dedicada à internacionalização.

Os dados analisados demonstram que a internacionalização abrangente não se instala como um mero conjunto de ações pontuais, mas como um reflexo de dois pilares culturais profundamente enraizados nas IES maduras: estrutura e intencionalidade. A estrutura aparece sob a forma de programas de mobilidade consolidados, capazes de integrar currículos

a experiências internacionais, de formar docentes com vivências globais e de proporcionar aos estudantes trajetórias que dialogam com os grandes eixos geopolíticos contemporâneos. Já a intencionalidade manifesta-se em políticas claras, orçamentos planejados e estratégias articuladas — elementos que traduzem a internacionalização como uma escolha institucional consciente, e não como adesão reativa a tendências externas.

Esse cenário aponta para uma conclusão estratégica: instituições que possuem políticas formalizadas de internacionalização, articuladas ao seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), tendem a operar em níveis mais elevados e consistentes no que se refere à inserção internacional. O que se destaca aqui é a existência de documentos normativos e a materialização dessas diretrizes em práticas pedagógicas, mecanismos de financiamento, indicadores de desempenho e estratégias de formação. Quando o orçamento acompanha a política — direcionado, por exemplo, à infraestrutura, à qualificação docente e à mobilidade —, o ciclo da internacionalização se torna autossustentável e produtivo.

As evidências reforçam que os cursos com reconhecimento internacional, os acordos de cooperação eficazes e a participação em redes globais de pesquisa são consequências diretas de um ecossistema institucional que valoriza a aprendizagem organizacional. Como resultado, emerge uma documentação estruturada, uma base sólida de lições aprendidas e um conjunto de padrões institucionais que se tornam, eles próprios, ativos de conhecimento estratégico. A internacionalização, nesse contexto, deixa de ser um projeto de gabinete e se converte em uma cultura transversal, que conecta gestão, ensino, pesquisa e extensão.

Todavia, é necessário reconhecer as limitações do estudo. O tamanho reduzido da amostra, somado à baixa variabilidade de respostas, restringe a capacidade de generalização para outros contextos. Além disso, o recorte territorial centrado em instituições comunitárias de Santa Catarina limita os achados a um tipo específico de organização, com identidade, governança e arranjos próprios. Ainda assim, o estudo oferece pistas importantes para compreender como políticas e procedimentos — enquanto ativos de conhecimento — influenciam diretamente a práxis da internacionalização em IES brasileiras.

Para pesquisas futuras, sugere-se ampliar o universo empírico ao incorporar instituições de diferentes regiões, naturezas jurídicas e perfis acadêmicos. Investigações qualitativas que explorem a percepção dos gestores sobre o sentido e a eficácia dessas práticas também são caminhos promissores. Igualmente, o estudo das formas, como a internacionalização, impacta — ou transforma — a cultura institucional, e a governança das universidades poderá oferecer novos subsídios para o fortalecimento de estratégias alinhadas com os desafios do ensino superior no século XXI.

O que fica evidente, ao final, é que a internacionalização não é um apêndice das políticas universitárias, e sim um elemento estruturante das instituições que almejam relevância global com compromisso local. E, nesse trajeto, os ativos de conhecimento — especialmente aqueles cristalizados em políticas, recursos e processos — são mais do que ferramentas operacionais: são o próprio caminho.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. V. de; FERREIRA, J. J. M.; FERREIRA, F. A. F. Developing a multi-criteria decision support system for evaluating knowledge transfer by higher education institutions. **Knowledge Management Research & Practice, Taylor & Francis Journals**, v. 17, nº 4, p. 358-372, 2019.
- ALTBACH, P. G.; KNIGHT, J. The internationalization of higher education: Motivations and realities. **Journal of Studies in International Education**, v. 11, nº 3-4, p. 290-305.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, nº 1, p. 99-120, 1991.
- BRAND, A. Knowledge management and innovation at 3M. **Journal of Knowledge Management**, v. 2, nº 1, p. 17-22, 1998.
- BREWER, P. D.; BREWER, K. L. Knowledge management, human resource management, and higher education: a theoretical model. **Journal of Education for Business**, v. 85, nº 6, p. 330-335, 2010.

CHOU, Shih-Wei; HE, Mong-Young. Knowledge management: the distinctive roles of knowledge assets in facilitating knowledge creation. **Journal of Information Science**, v. 30, nº 2, p. 146-160, 2004.

CLARK, A. M. The qualitative quantitative debate: moving from positivism and confrontation to post positivism and reconciliation. **Journal of Advanced Nursing**, v. 27, nº 6, p. 1242-1249, 1998.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, nº 1, p. 128-152, 1990.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review**, v. 24, nº 3, p. 522-537, 1999.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DE WIT, H. *et al.* **Internationalization of higher education**. European Parliament's Committee on Culture and Education, 2013.

DE WIT, H. Reconsidering the concept of internationalization. **International Higher Education**, v. 59, p. 6-7, 2010.

DEEM, R.; HILLYARD, S.; REED, M. **Knowledge, higher education, and the new managerialism: the changing management of UK universities**. Oxford University Press, 2007.

DIAS SOBRINHO, J. Paradigmas e políticas de avaliação da educação superior: autonomia e heteronomia. En publicacion: **Universidad e investigación científica**. Vessuri, Hebe, p. 169-191. Buenos Aires: CLACSO, 2006. Disponível em: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/secret/vessuri/Jose%20D%20Sobrinho.pdf> Acesso em: 2 jul. 2024.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, nº 2, p. 147-160, 1983.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. **Intellectual capital: realising your company's true value by finding its hidden brainpower.** New York: Harper Collins, 1997.

FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. Separation of ownership and control. **Journal of Law and Economics**, v. 26, p. 301-325, 1983.

FERLIE, E.; MUSSELIN, C.; ANDRESANI, G. The steering of higher education systems: a public management perspective. **Higher Education**, v. 56, nº 3, p. 325-348, 2008.

FRANCISCO, T. H. A.; OLIVEIRA, Paulo Cristiano de. Os desdobramentos do PROIES em uma universidade comunitária: uma teoria fundamentada para o campo da gestão universitária. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 14, nº 1, p. 01-24, 2021.

FREEZE, R. D.; KULKARNI, U. Knowledge management capability: defining knowledge assets. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, nº 6, p. 94-109, 2007.

GANS, H. J. Best-sellers by sociologists: an exploratory study. **Contemporary Sociology**, v. 26, nº 2, p. 131-135, 1997.

HAIR JÚNIOR *et al.* **Multivariate data analysis.** Upper Saddle River: Prentice Hall, 2009.

HAMLIN, C. L. Realismo crítico: um programa de pesquisa para as ciências sociais. **Dados**, v. 43, p. 373-398, 2000.

HARRELL, F. E. **Regression modeling strategies.** R package version 6.2-0, 2012.

HERMANS, R.; KAURANEN, I. Value creation potential of intellectual capital in biotechnology: empirical evidence from Finland. **R&D Management**, v. 35, nº 2, p. 171-185, 2005.

HUDZIK, J. K. **Comprehensive internationalization.** Washington, DC: NAFSA, The Association of International Educators, 2011.

HUDZIK, J. K. **Comprehensive internationalization: institutional pathways to success.** New York: Routledge, 2015.

- HUSSI, T. Reconfiguring knowledge management: combining intellectual capital, intangible assets and knowledge creation. **Journal of Knowledge Management**, v. 8, nº 2, p. 36-52, 2004.
- KAKABADSE, N. K.; KOUZMIN, A.; KAKABADSE, A. From tacit knowledge to knowledge management: leveraging invisible assets. **Knowledge and Process Management**, v. 8, nº 3, p. 137-154, 2001.
- KIANTO, A. *et al.* The interaction of intellectual capital assets and knowledge management practices in organizational value creation. **Journal of Intellectual Capital**, v. 15, nº 3, p. 362-375, 2014.
- KNIGHT, J. **Higher education in turmoil: the changing world of internationalization**. Rotterdam: Sense Publishers, 2008.
- KNIGHT, J. Updating the definition of internationalization. **International Higher Education**, nº 33, p. 2-3, 2004.
- LEAL, F. G.; MORAES, M. C. B. Decolonialidade como epistemologia para o campo teórico da internacionalização da educação superior. **Education Policy Analysis Archives**, v. 26, nº 87, 2018.
- LEASK, B. **Internationalizing the curriculum**. New York: Routledge, 2015.
- LEASK, B. Using formal and informal curricula to improve interactions between home and international students. **Journal of Studies in International Education**, v. 13, nº 2, p. 205-221, 2009.
- LORENTE, L. M. L. La UNESCO y los futuros de la educación superior hasta 2050: Por una ampliación del derecho a la educación que incluya a la educación superior. **Spanish Journal of Comparative Education/Revista Española de Educación Comparada**, nº 41, 2022.
- MAREE, J. G. Barriers to access to and success in higher education: intervention guidelines. **South African Journal of Higher Education**, v. 29, nº 1, p. 390-411, 2015.
- MARGINSON, S. **Higher education and the common good**. Melbourne: Melbourne University Publishing, 2016.
- MARSONET, M. Philosophy and logical positivism. **Academicus International Scientific Journal**, v. 10, nº 19, p. 32-36, 2019.

- NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, v. 40, nº 3, p. 40-54, 1998.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company**: how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press, 1997.
- POLANYI, M. **Personal knowledge**. University of Chicago Press, 1975.
- RAMALHO, V. C. Diálogos teórico-metodológicos: análise de discurso crítica e realismo crítico. **Cadernos de Linguagem e Sociedade**, v. 8, p. 78-78, 2010.
- ROWLEY, J. Is higher education ready for knowledge management? **International Journal of Educational Management**, v. 14, nº 7, p. 325-333, 2000.
- SHRESTHA, N. Detecting multicollinearity in regression analysis. **American Journal of Applied Mathematics and Statistics**, v. 8, nº 2, p. 39-42, 2020.
- SNYDER, R. L.; BISH, D. L. Quantitative analysis. **Modern Powder Diffraction**, v. 20, p. 101-144, 1989.
- STALLIVIERI, L. O processo de internacionalização nas instituições de ensino superior. **Educação Brasileira: Revista do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras**, v. 24, nº 48, p. 35-57, 2002.
- STEIN, S. Internationalization for an uncertain future: tensions, paradoxes, and possibilities. **The Review of Higher Education**, v. 41, nº 1, p. 3-32, 2017.
- SVEIBY, K. E. **The new organizational wealth**: managing & measuring knowledge-based assets. Berrett-Koehler Publishers, 1997.
- TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. Boston: Pearson, 2013.
- TEECE, D. J. Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets. **California Management Review**, v. 40, nº 3, p. 55-79, 1998.

TEICHLER, U. Internationalisation of higher education: european experiences. **Asia Pacific Education Review**, v. 10, nº 1, p. 93-106, 2009.

TEMPLE, P. Intervention in a higher education market: a case study. **Higher Education Quarterly**, v. 60, nº 3, p. 257-269, 2006.

WARHURST, C. The knowledge economy, skills and government labour market intervention. **Policy Studies**, v. 29, nº 1, p. 71-86, 2008.

ZHU, C.; CALISKAN, A. Comparative perspectives and cases in university governance in European and Chinese universities. **Asia Europe Journal**, v. 21, nº 4, p. 397-400, 2021.