



Congresso Internacional
de Administração
ADM 2023

27 a 30
SETEMBRO



ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DA INTERNACIONALIZAÇÃO EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR NA ÓTICA DA ESTRUTURA E GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL

BIBLIOMETRIC ANALYSIS OF INTERNATIONALIZATION IN A HIGHER EDUCATION INSTITUTION FROM THE PERSPECTIVE OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND GOVERNANCE

ÁREA TEMÁTICA: Estratégia em Organizações

Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte, Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Brasil, sergioforte@unifor.br

Ana Beatriz Nogueira Peixe Sales, Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Brasil, abeatriz.sales@hotmail.com

Abigail Lino de Araujo Arruda, Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Brasil, abigail.linodearaujo@gmail.com

Sarah Costa Ribeiro, Universidade de Fortaleza, Brasil, sarahcriste99@gmail.com

Gerardo Frota Neto, Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Brasil, gfrotaneto@hotmail.com

Resumo

A internacionalização em Instituições de Ensino Superior (IES) é um conceito que vem se tornando cada vez mais importante, sendo necessário, também, compreender a estrutura e a governança organizacional que apóia esse fenômeno. Este artigo utiliza a metodologia de bibliometria para investigar os trabalhos sobre internacionalização em instituições de ensino superior no foco da estrutura e da governança organizacional. Foram encontrados 310 documentos relevantes sobre o tema, revelando um crescimento na produção científica ao longo do tempo, com um pico em 2022. Os periódicos mais relevantes incluem o *Organization Science*, *Strategic Management Journal* e *Sustainability*, e o autor mais influente é 'Joshua Ka-ho Mok'. As palavras-chave mais abordadas nos artigos são *Higher Education*, *Internationalization* e *Governance*. Em relação à colaboração internacional entre autores, Reino Unido, China, Estados Unidos, Alemanha, Austrália e Canadá se destacam nas publicações. Dessa forma, os resultados demonstram que apenas três artigos focam na explicação da temática da estrutura e ou da governança organizacional que apoiam internacionalização, o que fomenta a produção de futuros artigos nessa temática e a identificação de uma lacuna na literatura em relação à integração da internacionalização na dinâmica organizacional das instituições de ensino superior. É crucial investir na capacitação de líderes e corpo acadêmico, bem como em modelos organizacionais para otimizar a internacionalização nas IESs e promover a produção acadêmica e a globalização da educação superior.

Palavras-chave: Internacionalização; Modelo Organizacional; Instituições de Ensino Superior (IES); Bibliométrico.

Abstract

In Internationalization in Higher Education Institutions (HEIs) is a concept that is becoming increasingly important, and it is also necessary to understand the organizational structure and governance that supports this phenomenon. This article uses the methodology of bibliometrics to investigate works on internationalization in higher education institutions focusing on organizational structure and governance. 310 relevant documents on the subject were found, revealing a growth in scientific production over time, with a peak in 2022. The most relevant

journals include *Organization Science*, *Strategic Management Journal* and *Sustainability*, and the most influential author is 'Joshua Ka-ho Mok'. The keywords most discussed in the articles are Higher Education, Internationalization and Governance. Regarding the international collaboration between authors, the United Kingdom, China, the United States, Germany, Australia and Canada stand out in the publications. The results show that only three articles focus on explaining the theme of structure and/or organizational governance that support internationalization, which encourages the production of future articles on this theme and the identification of a gap in the literature regarding the integration of internationalization in the organizational dynamics of higher education institutions. It is crucial to invest in training leaders and academic staff, as well as in organizational models to optimize internationalization in HEIs and promote academic production and the globalization of higher education.

Keywords: *Internationalization; Organizational Structure; Governance; Higher Education; Bibliometric.*

1. INTRODUÇÃO

A internacionalização é amplamente reconhecida como um conceito e uma estratégia fundamental para as Instituições de Ensino Superior (IESs), representando um fenômeno novo, abrangente e diversificado (DeWit & Altbach, 2021). À medida que a internacionalização transforma o cenário do ensino superior, a globalização também exerce um papel significativo na evolução desse processo (Knight, 2004).

A internacionalização de uma IES refere-se a um processo de integração da instituição e de seus principais envolvidos, como funcionários e alunos, em um mundo caracterizado por rápidas mudanças globais (Hawawini, 2011). Isto posto, esse fenômeno envolve a incorporação das dimensões internacional, intercultural e global nas atividades de ensino, pesquisa e serviços das IESs (Knight, 1994).

Decerto, a internacionalização tem sido consistentemente reconhecida como uma das principais missões da universidade (Santos & Almeida Filho, 2012), cujo uso apropriado é continuamente considerado uma ferramenta indispensável diante dos desafios significativos enfrentados pelas Instituições de Ensino Superior (IESs) (Mcbride & Knutson, 2017; Rudzki, 1998).

É amplamente reconhecido que, em tempos de globalização, acelerada pelo fim da Guerra Fria, a educação superior tem sido caracterizada por políticas, práticas e discursos de internacionalização. A globalização exige uma reconfiguração significativa das economias, sistemas de comércio, pesquisa, inovação e comunicação (Barlete, 2019).

Além disso, a internacionalização do ensino superior é reconhecida como uma das principais tendências que moldam os valores fundamentais das universidades modernas. Atualmente, praticamente todos os países ao redor do mundo estão demonstrando um interesse crescente na internacionalização de seus sistemas de educação superior, sendo impulsionados por pressões resultantes da globalização. No entanto, o que é mais significativo é que os países reconhecem que a internacionalização proporciona uma fonte de receita para suas instituições de ensino, atraindo um maior número de estudantes e aprimorando a experiência de aprendizagem de seus alunos (Hser, 2005).

Diversas abordagens científicas são empregadas nas análises relacionadas à internacionalização das Instituições de Ensino Superior (IES). Algumas se concentram em questões de mobilidade, como evidenciado por Liu, Che e Zhu (2022), enquanto outras exploram o fenômeno da globalização, como demonstrado por Tight (2019) e Hsieh (2020). Além disso, estudos de caso específicos também são conduzidos, como o trabalho realizado por Nekhoroshkov, Kobeleva, Komkova e Krutko (2019) e Peters et al. (2020). Outro grupo de pesquisas, como o de Ghani et al. (2022), adota uma abordagem bibliométrica para investigar a internacionalização em IES, porém sem uma perspectiva específica de modelo

organizacional, reforçando a ideia de que a internacionalização é um fator relevante para o alcance de um desenvolvimento sustentável global.

A literatura que aborda a internacionalização em IES possui foco em várias questões estratégicas, implementação, desempenho e desafios, porém o modelo organizacional que a internacionalização está inserida não é o cerne dos trabalhos, portanto esse artigo busca suprir essa lacuna concatenando estruturas organizacionais e modos de governança abordados em estudos científicos que a internacionalização está inserida. Dessa forma, a questão de pesquisa que orienta este trabalho é: como se comporta a produção científica dos trabalhos sobre internacionalização das Instituições de Ensino Superior no foco da estrutura e da governança organizacional? O objetivo deste artigo é investigar a produção científica dos trabalhos que envolvem estrutura e governança organizacional na internacionalização das Instituições de Ensino Superior.

Foram delineados como objetivos específicos: (i) verificar evolução temporal da produção de periódicos que retratam temáticas organizacionais em internacionalização de IES; (ii) revelar os principais periódicos que são publicados artigos nesse tema, autores e palavras-chave; (iii) expor os principais nacionalidades de autores que produzem artigos nesse tema, (iv) identificar, em artigos mais citados que abordam modos de estrutura e governança organizacionais para a internacionalização das Instituições de Ensino Superior.

Este artigo baseia-se em uma pesquisa bibliométrica, com abordagem metodológica quantitativa com apoio do software bibliometrix para a coleta e o pacote R-Tool para análise de dados relacionados aos artigos que discutem a internacionalização das Instituições de Ensino Superior (IES) no foco organizacional.

A relevância deste artigo reside na abordagem inovadora nas pesquisas sobre internacionalização nas Instituições de Ensino Superior (IES), preenchendo uma lacuna existente nas pesquisas anteriores, especialmente na temática organizacional. Dessa forma, apresenta tendências atuais das pesquisas e descreve como a internacionalização ocorre nas instituições, proporcionando *insights* valiosos para a implementação efetiva desse processo. Além disso, visa incentivar pesquisas futuras nessa área, oferecendo direcionamentos para investigações adicionais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES)

O caráter internacional das universidades está presente desde a Idade Média. A universidade europeia medieval surgiu dos estudos e escolas em mosteiros e catedrais. A palavra *Universitas* designava inicialmente a comunidade de alunos e mestres de diferentes regiões e países, e tinha como objetivo a busca pelo conhecimento. O currículo das diversas universidades era composto pelas chamadas artes liberais e pela filosofia, tradições humanistas e de cunho internacional. Essas escolas também se centravam na formação do caráter dos seus alunos (Barreto & Filgueiras, 2007; Pessoni, 2018).

O fenômeno da internacionalização no ensino superior sempre ocorreu, porém, é com o processo intenso de globalização, a partir das décadas de 1970 e 1980, que essa atividade foi impulsionada, sendo visíveis as tomadas de iniciativas e estratégias para o seu provimento (Zago & Bittencourt, 2022). Globalização é o fluxo de tecnologia, economia, conhecimento, valores e ideias que ultrapassa as fronteiras. Infere-se, assim, que o processo de globalização não se dissocia da internacionalização das IES e implica em mudanças estratégicas da gestão para responder aos desafios de formar profissionais capazes de atuar em uma sociedade que se transforma com frequência cada vez maior.

A internacionalização pode ser segregada em Educação Superior Transfronteiriça (EST), definida como o movimento de pessoas, conhecimentos, programas, prestadores de serviço, políticas, ideias, currículo, projetos, pesquisa e serviços através das fronteiras; e em Internacionalização em Casa (IC), que se refere às atividades internacionais, interculturais e globais que impactam internamente as IES com efeitos como: adaptação de currículo, recepção de estudantes estrangeiros etc. Os dois conceitos juntos formam o conceito de internacionalização da Educação Superior (Knight, 2013).

No que se refere à motivação das IES para percorrer os caminhos da internacionalização, embora para alguns autores predomine os motivos políticos, econômicos, socioculturais e acadêmicos, é a lógica do lucro, ou seja, a esfera da motivação econômica, que é apontada como a força motora da internacionalização no setor privado, mas, esse também é o móbil de algumas universidades tradicionais sem fins lucrativos, como saída para os problemas financeiros (Guerra et al., 2023).

Entretanto, Brandenburg et al. (<https://bit.ly/3Hy2a2w>, recuperado em 20 de junho, 2023) ressaltam a necessidade de que a internacionalização nas universidades esteja vinculada com as outras instâncias sociais, propondo o termo Internacionalização da Educação Superior para a Sociedade (Internationalisation in Higher Education for Society – IHES), que deve ocorrer transversalmente em todos os nichos das IES: ensino, pesquisa e extensão, para que as atividades desenvolvidas gerem impactos para toda a sociedade, desde o planejamento até a avaliação.

A internacionalização da IES constitui-se em um mecanismo que auxilia tanto na a gestão quanto na tríade ensino, pesquisa e extensão. Esse instrumento deve servir à qualidade de vida e a sua real função não pode ser entendida de outra forma senão como uma prática pautada na solidariedade. Ademais, a internacionalização de uma IES deve acontecer multidisciplinarmente por intermédio de visões distintas, voltando-se a toda comunidade acadêmica: docentes, discentes, administradores e gestores (Cunha & Reschke, 2016).

2.2 ESTRATÉGIAS PARA INTERNACIONALIZAÇÃO EM IES

A internacionalização é uma estratégia fundamental para a projeção das IES e, geralmente, inclui parcerias internacionais, programas de intercâmbio, recrutamento de estudantes internacionais, desenvolvimento de programas acadêmicos internacionais, colaboração em pesquisa, promoção da diversidade e inclusão, e expansão da presença global (Stallivieri, 2017).

Uma abordagem eficaz para a internacionalização requer o uso adequado de métodos que combinem funções centralizadas, como marketing e acomodação estudantil, com uma tomada de decisão descentralizada, permitindo que os líderes de curso decidam sobre a admissão de candidatos e a diversificação do corpo discente e é essencial que a internacionalização seja discutida e monitorada por um "Comitê Internacional" formado por profissionais experientes, capazes de informar a política institucional por meio de suas vivências e expertise (Rudzki, 1995).

Knight (2004) classificou as estratégias de internacionalização da Educação Superior em duas categorias: as estratégias programáticas e as estratégias organizacionais. As estratégias programáticas abrangem quatro subcategorias: programas acadêmicos; pesquisa e colaboração científica; atividades nacionais e internacionais; e atividades extracurriculares. As estratégias organizacionais também compreendem quatro subcategorias: governança; operações; serviços; e recursos humanos.

Em um momento em que as IESs estão buscando novas maneiras para lidar com as recentes e profundas mudanças em suas estruturas, a restrição do apoio do estado e do envolvimento na governança universitária deu origem a organizações descentralizadas e voltadas para o mercado, criando novas estratégias de cooperação e competição. Estratégias e programas de internacionalização se tornaram parte da missão institucional das IESs, e um elemento que emerge dessas estratégias são os consórcios internacionais. Esses arranjos têm um potencial transformador, como espaços deliberativos capazes de reenquadrar as agendas de internacionalização das IESs (Tadaki & Tremewan, 2013).

É imprescindível adaptar estratégias às necessidades e características específicas da IESs, considerando suas missões, recursos disponíveis, áreas de especialização e localizações geográficas. Além disso, é fundamental ter um compromisso institucional com a internacionalização e o apoio contínuo dos líderes e membros da comunidade acadêmica para garantir o sucesso da implementação das estratégias.

2.3 ESTRUTURA E GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL NA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS IESs

A estrutura organizacional corresponde às relações existentes entre as pessoas que a compõem, abrangendo sua distribuição em posições determinadas por diferentes tarefas (divisão de trabalho), normas e regulamentos, níveis de autoridades e responsabilidade (relação entre superiores e subordinados (Angeloni, 2002). Mintzberg (2003) destaca que a estrutura de uma organização reflete a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas”, portanto a estrutura organizacional é um instrumento fundamental para o desenvolvimento da organização, que, além das unidades administrativas, envolve os indivíduos que a compõem. Neste contexto, extrai-se da literatura a seguinte definição A estrutura organizacional se reflete no organograma das empresas, e expressa as relações formais dos cargos, a posição das pessoas em unidades e departamentos e os sistemas pelos quais todas as unidades são coordenadas e eficazes (Ahmady et al. 2016).

Governança, por seu turno, é o termo amplo que descreve processos, práticas, regulamentos, resoluções e normativos que dirigem as organizações e corporações na forma como tomam decisão, gerenciam e controlam suas operações. A estrutura de governança atua para conduzir a organização ao seu objetivo, promovendo a integração entre as partes interessadas e priorizando o investimento, incluindo o Conselho de Administração, ou a instância máxima da empresa, e os acionistas (Khan, 2011).

O processo de internacionalização introduz as dimensões intercultural, internacional e global no Ensino Superior, agregando melhoria às metas, funções e entregas, e assim, avança também na qualidade da educação e da pesquisa. O êxito desse processo não pode ser apenas um objetivo ou a criação de mais um departamento em uma organização, cujas atividades são tão complexas quanto ensino, pesquisa, extensão, inovação, e todo o capital intelectual envolvido, além das atividades de gestão que integram e permitem que todas essas funções sejam exercidas. A internacionalização de uma IES se refere, antes de tudo, a um processo de mudanças organizacionais, inovação curricular, valorização profissional do corpo docente e administrativo, e desenvolvimento da mobilidade acadêmica, a fim de buscar a excelência no ensino, na pesquisa e em outras atividades que fazem parte do papel das universidades, o que exige a formulação de uma estratégia (De Wit, 2021; Vianna, Stallivieri & Gauhtier, 2019; Rudzki, 1998).

O caminho para a internacionalização requer o estabelecimento de objetivos, a elaboração, a implementação e a avaliação de planos, conforme preconiza a Comprehensive

Internationalization ou internacionalização abrangente. Nessa abordagem, a internacionalização deve ser um compromisso institucional e deve estar registrada no planejamento estratégico da IES, ser aderente aos objetivos de ensino, pesquisa e extensão, e ser adotada em todos os níveis e setores, envolvendo as lideranças institucionais, gestores, professores, pesquisadores, colaboradores e estudantes. A IES deve definir em seu modelo organizacional o setor que seja a referência central do processo de internacionalização, que pode ser um escritório central, ou um cargo de relevância, além de criação de instâncias executivas, como um comitê de assessoramento estratégico, que tenha atuação direta da alta gestão, expressando, assim, o compromisso institucional (Vianna, Stallivieri & Gauhier, 2019; Iqbal, 2017; Knight & De Wit, 1995).

No Brasil, o “Guia para Aceleração da Internacionalização Institucional com foco na Pós-graduação Stricto sensu”, a partir do primeiro Relatório do Programa Institucional de Internacionalização da CAPES – PrInt, é um documento que apresenta um conjunto de orientações para gestores acadêmicos de IES que pretendem alavancar seu processo de internacionalização. No que se refere ao modelo organizacional, o guia destaca a importância de a IES integrar atividades institucionais de internacionalização fragmentadas e desconexas e orientar investimentos e esforços de internacionalização, de forma alinhada, visando à construção e reforço de competências centrais da instituição (CAPES, 2020)

3. METODOLOGIA

O método conduzido neste artigo foi a bibliometria, que foi o primeiro proposto por Pritchard (1969). Os métodos bibliométricos fornecem uma visão abrangente da pesquisa acadêmica em um campo específico, identificando suas principais tendências com base em artigos, citações, autores, palavras-chave e instituições (Martínez-López et al., 2018).

Dessa forma, o estudo bibliométrico possibilita a identificação e a expansão do conhecimento em um determinado campo de pesquisa, fornecendo uma visão mais clara das conexões entre os autores, as publicações, as instituições e outras características relevantes desse campo de estudo.

3.1 COLETA DE DADOS

As principais fontes de referência utilizadas pela comunidade acadêmica incluem *Scopus*, *Web of Science* e *Google Scholar*. O *Google Scholar* é reconhecido por ser uma plataforma baseada na web que é amplamente utilizada para recuperar informações literárias. Por outro lado, o *Scopus* e o *Web of Science* possuem uma vantagem quando se trata da análise de citações e do desempenho acadêmico (Falagas et al., 2008).

A bibliografia utilizada neste estudo adotou a *Web of Science* (WoS) e o *Scopus* como fonte de coleta de dados. Para a busca, foram selecionadas no campo ‘Tópico’, que inclui as palavras-chave, título e resumo, com duas buscas booleana: a primeira utilizou as expressões *High Education AND Internationalization AND organizational* e a segunda utilizou as expressões *High Education AND Internationalization AND governance*. Assim, foram realizadas ambas as buscas nas bases Web of Science e Scopus, destacando que as palavras de busca foram definidas a partir de artigos dentro da temática, ou seja, usamos a técnica *snowball* para a definição de busca da pesquisa. A fim de identificar publicações relevantes que possuíam formatos de artigo, filtramos no campo de documentos os modelos “artigo” e o ano “2023” foi excluído da pesquisa, pois realizamos a pesquisa em artigos publicados até dezembro de 2022. Ao final, identificamos 310 documentos na pesquisa bibliográfica.

Nós conduzimos a análise bibliométrica utilizando a ferramenta R-Tool (Aria & Cuccurullo, 2017), um pacote recente do R que oferece recursos específicos para análise quantitativa

bibliométrica e cienciométrica. O R é reconhecido como um dos ambientes de software estatístico mais poderosos e flexíveis, oferecendo uma abordagem de código aberto. Portanto, o R é um conjunto integrado de aplicativos de software que permite a manipulação de dados, cálculos e visualização gráfica (Crawley, 2007). No caso específico do bibliometrix, é possível integrá-lo com outros pacotes relevantes de software.

3.2 ANÁLISE

Primeiramente, foi realizada uma análise da evolução anual da produção científica sobre internacionalização em IES. Esse levantamento proporcionou uma compreensão da trajetória do campo ao longo do tempo, revelando possíveis mudanças de foco, áreas de crescimento e lacunas de pesquisa.

Adicionalmente, foram identificados os periódicos mais relevantes para a publicação de artigos sobre o tema, o que permitiu o mapeamento das principais fontes de conhecimento e o reconhecimento das revistas científicas mais influentes e reconhecidas na área da internacionalização em IESs. Em seguida, foi realizado um levantamento dos modelos organizacionais nos artigos mais citados.

Os autores mais relevantes foram avaliados com base em critérios como número de publicações, citações e colaborações com outros pesquisadores. Essa abordagem revelou os principais contribuintes para o campo, permitindo identificar líderes de pensamento, acompanhar suas contribuições e, potencialmente, estabelecer colaborações futuras.

Além disso, foram identificadas as palavras-chave mais relevantes utilizadas nos estudos sobre a internacionalização em IES, o que proporcionou *insights* sobre os conceitos e temas mais explorados na literatura, auxiliando na compreensão dos principais focos de pesquisa e áreas de interesse.

Em seguida, foi analisada a produção dos autores por países, destacando a nacionalidade de cada autor e a colaboração internacional para o campo da internacionalização em IES. Essa análise permitiu identificar padrões de produção e o grau de envolvimento de diferentes países na pesquisa sobre o tema, fornecendo uma visão global da distribuição da nacionalidade desses autores que produzem conhecimento nessa área.

Por fim, com base nos quatro artigos mais citados, foi apresentado um resumo dos modelos organizacionais adotados para apoiar a internacionalização das IESs.

No geral, a análise metodológica desta pesquisa, com o uso da bibliometria e do software bibliometrix, visou proporcionar uma compreensão geral de cada uma das variáveis de análises para mapear estudos nesse campo, fomentando o desenvolvimento futuro de pesquisas e o avanço do conhecimento nessa área.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A temática de Internacionalização em Instituição de Ensino Superior na ótica organizacional é analisada neste trabalho, a partir de seis variáveis: quantidade de artigos por ano; periódicos mais relevantes; autores relevantes; palavras-chave relevantes, países destaques em publicações e aspectos de estruturas e governanças organizacionais adotadas baseados nos trabalhos mais citados.

Com base nos dados estudados e retirados da Bibliometrix (RStudio), é possível observar que existem tópicos que abordam o tema Internacionalização em Instituição de Ensino Superior desde 1988, ano de início do estudo da temática. É possível observar, também, que o ano de maior produção foi o de 2022. A partir de 2014, percebe-se o início do crescimento na

produção científica anual relacionada ao tema em análise, porém é visível que o número de produções científicas despencou após 2022.

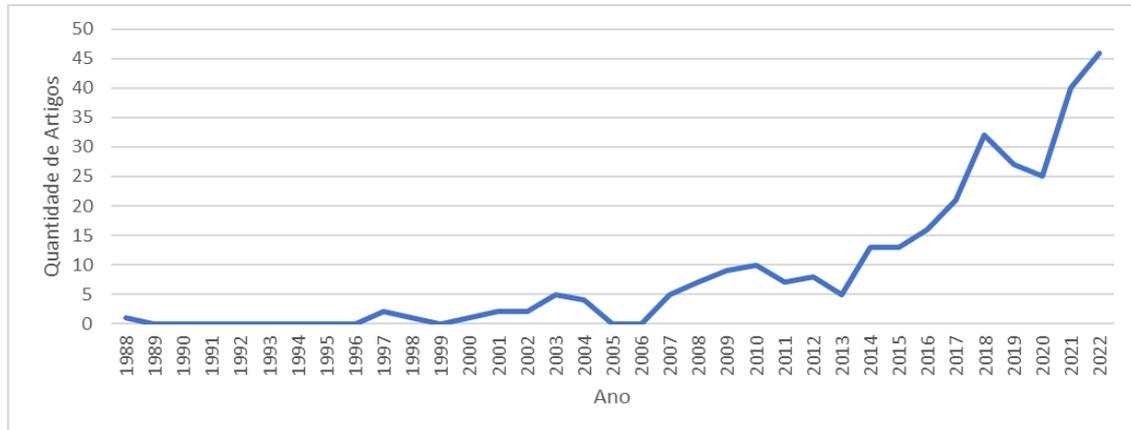


Figura 1 - Produção Científica Anual

A partir do cruzamento das palavras da busca bibliométrica, os periódicos que foram captados com maior frequência de publicação de artigos para o tema em estudo foram o *Higher Education* com 24 artigos, seguido do *Journal of Studies in International Education* com 17 artigos, logo depois o *Higher Education Policy* com 11 artigos publicados, em seguida o *European Journal of Education* com 10 artigos publicados e por fim o *Studies in Higher Education* com 9 artigos publicados (ver Figura 2).

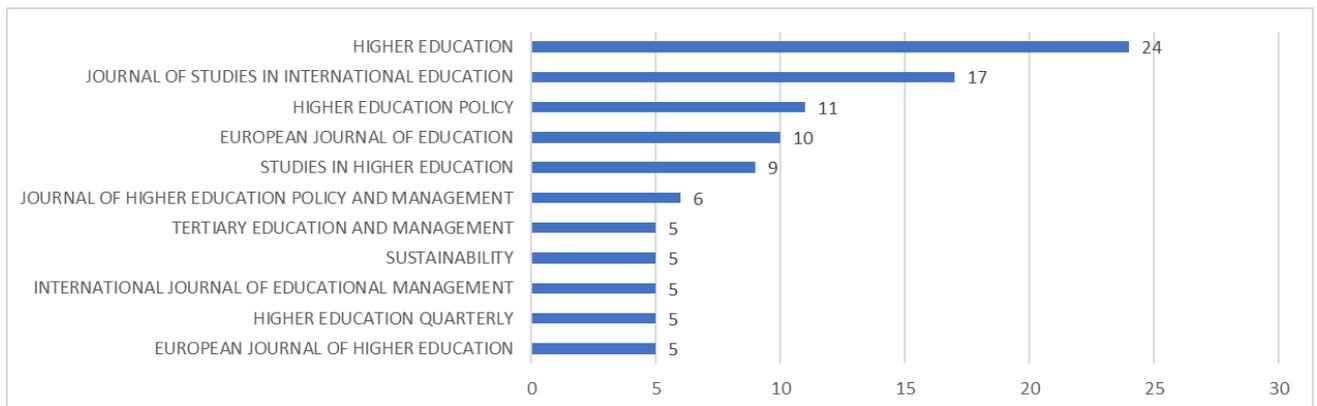


Figura 2 - Periódicos Mais Relevantes

Na Figura 3, estão elencados os autores mais relevantes no tema de pesquisa que envolve a Internacionalização em Instituição de Ensino Superior na ótica do Modelo Organizacional, dentre eles o que se destaca é 'MOK' com seis documentos de sua autoria que estão na base de dados de pesquisa deste estudo. Joshua Ka-ho Mok é professor e vice-presidente da Universidade de Lingnan, leciona a disciplina de Política Comparada na IES, já trabalhou nas áreas acadêmicas de sociologia, ciência política e política pública e social e também publicou extensivamente nas áreas de política educacional comparativa, desenvolvimento comparativo e estudos de políticas e desenvolvimento social na China contemporânea e no leste da Ásia. (Mok, 2023).

Esse autor possui artigos que retratam a governança da educação em relação ao controle estatal em um contexto de descentralização política. O estudo de caso de Guangdong mostra que a descentralização funcional e territorial transformou o papel do estado central de provedor para facilitador e regulador. No entanto, medir o poder estatal durante essa mudança é difícil. Devido à diversidade da China, tirar conclusões específicas sobre o sucesso da

descentralização é desafiador, podendo variar entre regiões. A governança educacional pode coexistir entre tendências centralizadoras e descentralizadoras, como em outras partes do mundo (Mok, 2001).

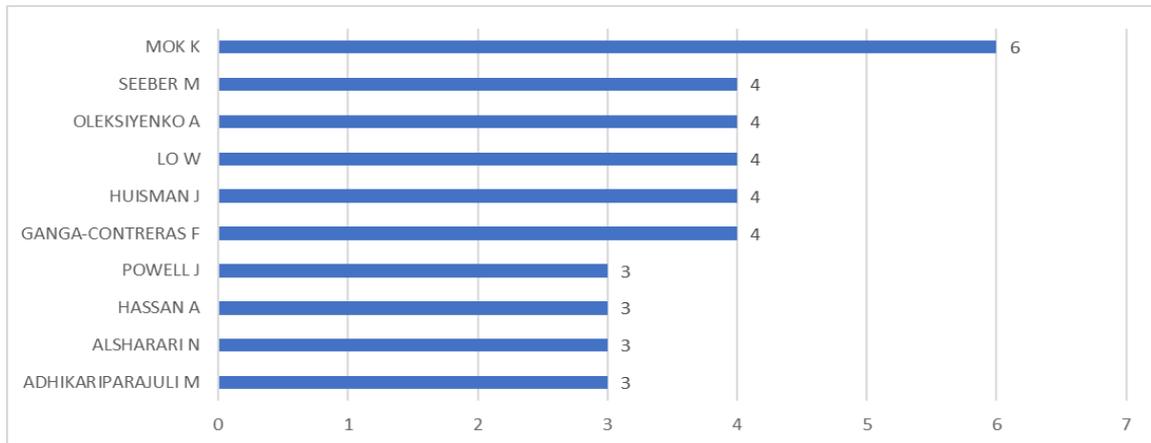


Figura 3 – Autores mais relevantes

Dentre as palavras-chave mais relevantes dos autores, destacam-se *Higher Education*, com 41 ocorrências, *Internationalization*, com 33 ocorrências e *Governance*, com 26 ocorrências. Em uma pesquisa bibliométrica é importante verificar como a temática é abordada a partir das palavras-chave. Considerando que *Higher Education* e *Internationalization* são termos comuns a inúmeras pesquisas no campo da educação superior, quando associadas a *Governance*, pode-se identificar que a utilização desses tópicos em conjunto reduz significativamente a frequência de artigos disponíveis no tema estudado.

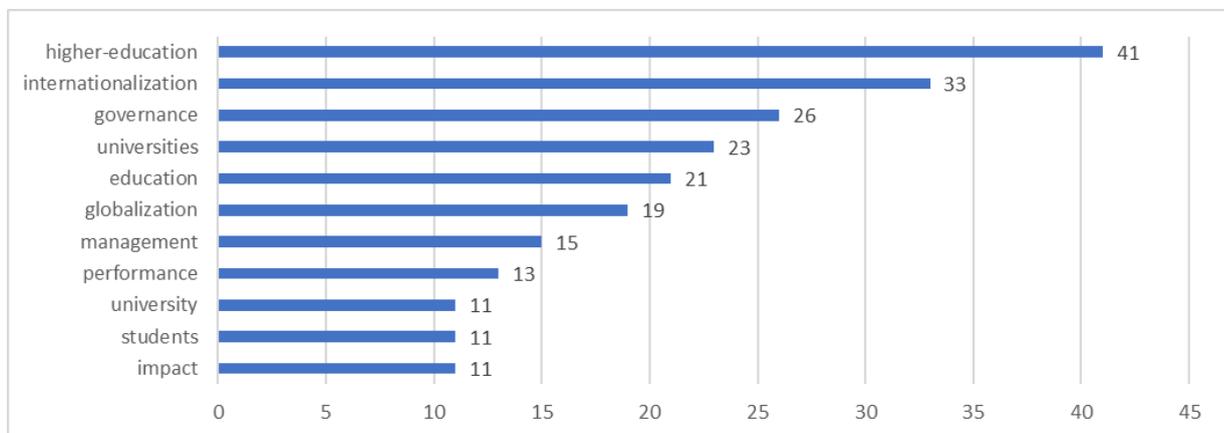


Figura 4 - Palavras-chave Relevantes

É importante evidenciar que, na Figura 5, as classificações MCP (*inter-country collaboration index*) e SCP (*intra-country collaboration index*) (https://www.bibliometrix.org/vignettes/Introduction_to_bibliometrix.html, recuperado em 30 de junho, 2023), o primeiro é caracterizado por representar pesquisas de autores que pertencem a países diferentes, retratando uma colaboração internacional e o seguinte representa artigos de autores do mesmo país. Por meio do gráfico, é possível perceber que os países de maior destaque em publicação são o Reino Unido, a China, os Estados Unidos da América, a Alemanha, o Canadá e a Austrália na sexta posição. Dessa forma, percebe-se que a maioria dos países possui publicações com autores do mesmo país, destacando assim a contribuição de pesquisadores aos países de origem.

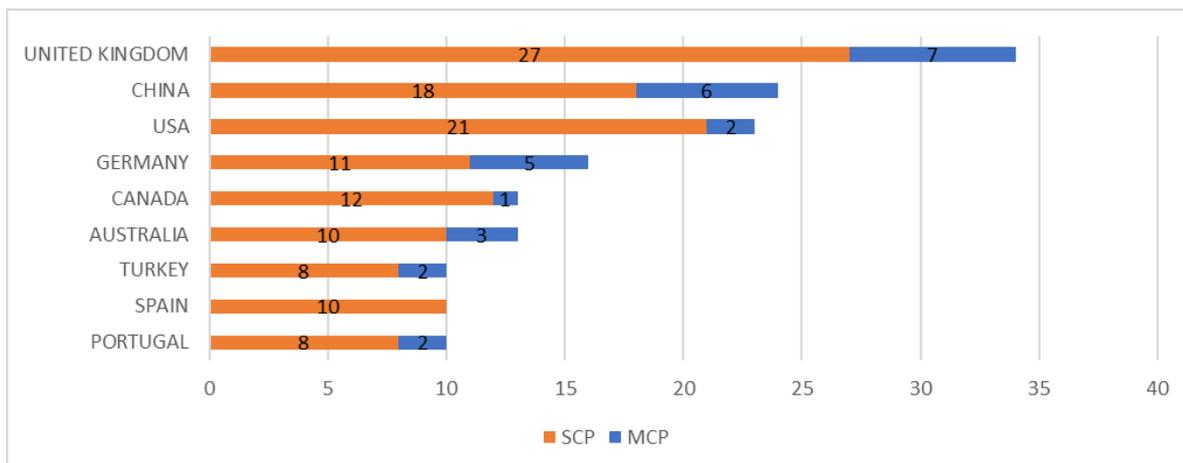


Figura 5 - Países destaque em publicações

Dentre os documentos mais citados, a Tabela 1, a seguir, apresenta algumas propostas de estrutura e governança organizacional para internacionalização em IES.

Tabela 1 – Modelos organizacionais para internacionalização em IES presentes nos artigos mais citados da pesquisa bibliométrica

Título e Autor(es)	Número de citações	Indicação de modelo organizacional
Internationalization as a response to globalization: Radical shifts in university environments (Stromquist, 2007)	150	O modelo organizacional para internacionalização na IES elevou os administradores universitários à condição de tomadores de decisão e, assim, a IES ajustou a governança acadêmica, priorizando os interesses gerenciais sobre os intelectuais, com o objetivo de melhorar seu desempenho em ranking de universidades.
International Cooperation in Higher Education: Theory and Practice (Chan, et al., 2004)	60	As estruturas organizacionais devem nomear um vice-chanceler com responsabilidade específica para atividades internacionais, que considere o desenvolvimento de políticas e a definição de prioridades para todas essas atividades, incluindo colaboração em pesquisa, vínculos e intercâmbios institucionais, desenvolvimento de currículo, recrutamento de estudantes, <i>offshore</i> , atividades e projetos internacionais, além de estabelecer um Comitê Internacional que atue horizontalmente em toda a estrutura da IES, que, tradicionalmente, é vertical.
Ranking the International Dimension of Top Research Universities in the United States	46	Na dimensão da estrutura organizacional deste estudo restou demonstrado que a maioria das universidades pesquisadas reforçou as estruturas administrativas com escritórios internacionais, administradores de nível superior que supervisionam as operações e uma série de

Título e Autor(es)	Número de citações	Indicação de modelo organizacional
(Horn, et al., 2007)		programas de financiamento para alunos e professores.

A caracterização da estrutura e governança organizacionais que refletem a internacionalização em Instituições de Ensino Superior ainda não recebeu a devida atenção nos periódicos acadêmicos. Entre os 310 artigos analisados, apenas três mencionam estruturas e governanças organizacionais utilizados nesse contexto. A maioria desses estudos não fornece informações claras sobre a adoção de modelos centralizados, descentralizados ou híbridos nessas instituições, tampouco descrevem a aplicação de modelos organizacionais em escritórios de projetos ou comitês. Essa lacuna na literatura revela a falta de uma caracterização adequada dos modelos organizacionais empregados para implementar e orientar o processo de internacionalização nas IES.

Ao compararmos a quantidade de periódicos analisados neste estudo com o trabalho de Ghani et al. (2022), observamos que o último examinou um total de 1412 artigos na base Scopus. No entanto, é importante notar que o objeto de pesquisa de Ghani et al. (2022) foi mais abrangente, abordando apenas as palavras-chave "*higher education*" e "*internationalization*", enquanto nossa pesquisa concentrou-se especificamente nos modelos organizacionais da internacionalização. Portanto, fica evidente que ao focalizar a pesquisa de forma mais específica nos modelos organizacionais da internacionalização, a quantidade de fontes disponíveis se reduz.

Ademais, o artigo bibliométrico de Ghandi et al. (2022) expôs que, para o período selecionado, entre as décadas de 1970 e 1980, as publicações relacionadas à pesquisa de internacionalização em IES foram escassas, as publicações aumentaram a partir da década de 1990, e se intensificaram a partir de 2009, comportamento semelhante ao que foi observado em nosso estudo apresentado. Os periódicos que mais publicaram os temas “ensino superior” e “internacionalização” também figuraram entre os mais frequentes identificados na pesquisa bibliométrica deste estudo: *Journal of Studies in International Education e Higher Education Policy*.

5. CONCLUSÃO

A vocação internacional das IES é inegável, um processo que torna o ensino superior mais global e homogêneo, padroniza currículos, promove inserção cultural, desenvolve redes de relacionamento e amplia as oportunidades de atuação profissional para todos os participantes, docentes, discentes e funcionários da IES (Pessoni, 2018). A internacionalização é um processo almejado pela comunidade acadêmica e estimulado pelos governos, mas o modelo organizacional ótimo para dinamizar esse processo na IES ainda não é tão explorada pelos estudiosos.

Nos resultados da pesquisa bibliométrica, a partir da coleta de dados das bases Web of Science e Scopus, foram identificados 310 documentos relevantes associados ao tema deste artigo. A literatura ainda não aborda, de forma ampla, como a internacionalização está inserida no modelo organizacional das IES. Os resultados mostram que a publicação de estudos sobre internacionalização da educação superior se intensificou de 2014 a 2022, o que demonstra que esse é um tema emergente, que suscita discussões e debates ainda em aberto ou não consolidados, o que reflete, também, a ausência de grupos de pesquisa na área e a necessidade de avanço na produção científica da área.

Os periódicos mais relevantes incluem o *Organization Science*, *Strategic Management Journal* e *Sustainability*, e o autor mais influente é 'Joshua Ka-ho Mok'. As palavras-chave mais abordadas nos artigos são *Higher Education*, *Internationalization* e *Governance*. Em relação à colaboração internacional entre autores, Reino Unido, China, Estados Unidos, Alemanha, Austrália e Canadá se destacam nas publicações.

Nossa pesquisa foi conduzida com o propósito de realizar uma pesquisa bibliométrica sobre os periódicos que abordam o modelo organizacional nos quais a internacionalização está inserida nas Instituições de Ensino Superior. Entretanto, os debates mais frequentes abordam estratégias, políticas e formatos de internacionalização, com estudos de caso sobre como algumas IES vivenciam seus processos de internacionalização, quais os ganhos e os aprendizados obtidos, mas estudos sobre a definição dos modelos organizacionais, os aspectos administrativos, os trâmites burocráticos, a alocação e a qualificação de recursos humanos aptos a compor a gestão dos processos de internacionalização das IES ainda são tímidos, o que evidencia que há um vasto campo de pesquisa em gestão a ser explorado.

O processo de internacionalização em uma IES demanda qualificação aos líderes e ao corpo acadêmico, além de estudantes com interesse e engajamento internacional. A promoção e o fomento da gestão da internacionalização requerem conscientização da governança universitária dada a sua relevância estratégica para a produção acadêmica – ensino, pesquisa e extensão – e para a própria internacionalização da educação superior (Fossati et al, 2015). Nesse sentido, pesquisas que investiguem estruturas e governanças organizacionais para apoiar a internacionalização nas IES podem potencializar e favorecer a aceleração do fenômeno.

REFERÊNCIAS

- Ahmady, G., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational Structure. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230(2016), 455–462. sciencedirect. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.057>
- Angeloni, Maria Terezinha. (2002). *Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias*. São Paulo: Saraiva, 215p
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). bibliometrix : An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959–975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
- Barreto, A. L., & Filgueiras, C. A. L. (2007). Origens da Universidade Brasileira. *Química Nova*, 30, 1780–1790. <https://doi.org/10.1590/S0100-40422007000700050>
- CAPES. (2020). *Guia para Aceleração da Internacionalização Institucional: Pós-Graduação*. Retrieved July 23, 2023, from https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/23122020_Guia_para_Aceleracao_da_Internacionalizacao_Institucional.pdf
- Chan, W. W. Y. (2004). International Cooperation in Higher Education: Theory and Practice. *Journal of Studies in International Education*, 8(1), 32–55. <https://doi.org/10.1177/1028315303254429>
- Crawley, M. J. (2013). *The R book*. Wiley.
- Cunha, M. I., & Reschke, M. J. D. (2016). Internacionalização da educação e mobilidade estudantil em questão. *Revista Avaliação*, 22 (3), 817-832.
- De Wit, H., & Altbach, P. G. (2021). Internationalization in higher education: global trends and recommendations for its future. *Policy Reviews in Higher Education*, 5(1), 28–46. <https://doi.org/10.1080/23322969.2020.1820898>

- Falagas, M. E., Pitsouni, E. I., Malietzis, G. A., & Pappas, G. (2008). Comparison of PubMed, Scopus, Web of Science, and Google Scholar: strengths and weaknesses. *The FASEB Journal*, 22(2). <https://doi.org/10.1096/fj.07-9492lsf>.
- Ghani, N. A., Teo, P.-C., Ho, T. C. F., Choo, L. S., Kelana, B. W. Y., Adam, S., & Ramli, M. K. (2022). Bibliometric Analysis of Global Research Trends on Higher Education Internationalization Using Scopus Database: Towards Sustainability of Higher Education Institutions. *Sustainability*, 14(14), 8810. <https://doi.org/10.3390/su14148810>
- Guerra, L., Christine Tessele Nodari, & Maillard, N. (2023). Quais razões motivam a internacionalização das instituições de educação superior brasileiras? Análise de instituições vinculadas a uma associação de educação internacional. 31. <https://doi.org/10.14507/epaa.31.7547>
- Hawawini, G. (2011). The Internationalization of Higher Education Institutions: A Critical Review and a Radical Proposal. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1954697>
- Horn, A. S., Hendel, D. D., & Fry, G. W. (2007). Ranking the International Dimension of Top Research Universities in the United States. *Journal of Studies in International Education*, 11(3-4), 330–358. <https://doi.org/10.1177/1028315306294630>
- Hser, M. P. (2005). Campus internationalization: A study of American universities' internationalization efforts. *International Education*, 35(1), 35–48
- Hsieh, C.-C. (2020). Internationalization of higher education in the crucible: Linking national identity and policy in the age of globalization. *International Journal of Educational Development*, 78, 102245. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2020.102245>.
- Khan, H. (2011), “A literature review of corporate governance”, *Paper Presented at the International Conference on E-Business, Management and Economics*.
- Knight, J. (2004). Journal of Studies in International Education Internationalization Remodeled: Definition, Approaches, and Rationales On behalf of: Association for Studies in International Education can be found at: Journal of Studies in International Education Additional services and information for. *Journal of Studies in International Education*, 8(1). <https://doi.org/10.1177/1028315303260832>
- Knight, J. (2013). The changing landscape of higher education internationalisation – for better or worse? Perspectives: *Policy and Practice in Higher Education*, 17(3), 84–90. <https://doi.org/10.1080/13603108.2012.753957>
- Knight, J. (1994). Internationalization: Elements and Checkpoints. *CBIE Research No. 7*.
- Liu, D., Che, S., & Zhu, W. (2022). Visualizing the Knowledge Domain of Academic Mobility Research from 2010 to 2020: A Bibliometric Analysis Using CiteSpace. *SAGE Open*, 12(1), 215824402110685. <https://doi.org/10.1177/21582440211068510>
- Mintzberg, H. (2003). Criando organizações eficazes : estruturas em cinco configurações. Atlas.
- Mok, J.K-Ho. From State Control to Governance: Decentralization and Higher Education in Guangdong, China. *International Review of Education*, 47, 123–149 (2001). <https://doi.org/10.1023/A:1017517125663>
- Nekhoroshkov, V. M., E. Kobeleva, A. Komkova, & E. Krutko. (2019). *Internationalization of Higher Education in Russia: A Case Study of Siberian Transport University*. <https://doi.org/10.2991/hssnpp-19.2019.94>
- Pessoni, R. A. B. (2018). Internacionalização do ensino superior. *International Studies on Law and Education*, 28, 93-110. <http://www.hottopos.com/isle28/93-110Rose.pdf> Acesso em: 01 jul. 2023.
- Peters, M. A., Wang, H., Ogunniran, M. O., Huang, Y., Green, B., Chunga, J. O., Quainoo, E. A., Ren, Z., Hollings, S., Mou, C., Khomera, S. W., Zhang, M., Zhou, S., Laimeche, A., Zheng, W., Xu, R., Jackson, L.,

- & Hayes, S. (2020). China's Internationalized Higher Education During Covid-19: Collective Student Autoethnography. *Postdigital Science and Education*, 1–21. <https://doi.org/10.1007/s42438-020-00128-1>
- Pritchard, A. (1969). *Statistical bibliography : an interim bibliography*. North-Western Polytechnic School Of Librarianship.
- Rodrigues, I., Rabechini Júnior, R., & Csillag, J. M. (2006). Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos. *Revista de Administração - RAUSP*, 41(3), 273-287. [fecha de Consulta 23 de Julio de 2023]. ISSN: 0080-2107. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223417413005>
- Rudzki, J. (1998). *The strategic management of internationalization - towards a model of theory and practice*. <https://core.ac.uk/download/pdf/153775751.pdf>
- Rudzki, R. E. J. (1995). The application of a strategic management model to the internationalization of higher education institutions. *Higher Education*, 29(4), 421–441. <https://doi.org/10.1007/bf01383961>
- Santos, F. S., & Almeida Filho, N. (2012). A quarta missão da Universidade: internacionalização universitária na sociedade do conhecimento. In *Google Books*. Imprensa da Universidade de Coimbra / Coimbra University Press. [https://books.google.com.br/books?id=MP7PCwAAQBAJ&lpg=PA5&ots=9Vk1zj5Sf8&dq=\(Santos%20%26%20Almeida%20Filho%2C%202012&lr&hl=pt-BR&pg=PA5#v=onepage&q=\(Santos%20%26%20Almeida%20Filho](https://books.google.com.br/books?id=MP7PCwAAQBAJ&lpg=PA5&ots=9Vk1zj5Sf8&dq=(Santos%20%26%20Almeida%20Filho%2C%202012&lr&hl=pt-BR&pg=PA5#v=onepage&q=(Santos%20%26%20Almeida%20Filho)
- Stromquist, N. P. (2007). Internationalization as a response to globalization: Radical shifts in university environments. *Higher Education*, 53(1), 81–105. <https://doi.org/10.1007/s10734-005-1975-5>
- Tadaki, M., & Tremewan, C. (2013). Reimagining internationalization in higher education: international consortia as a transformative space? *Studies in Higher Education*, 38(3), 367–387. <https://doi.org/10.1080/03075079.2013.773219>
- Tight, M. (2019). Globalization and internationalization as frameworks for higher education research. *Research Papers in Education*, 36(1), 1–23. <https://doi.org/10.1080/02671522.2019.1633560>
- Zago, P. S., & Bittencourt, Z. A. (2022). Internacionalização da educação superior: Um estado de conhecimento sobre o programa Ciência sem Fronteiras. *Educação Por Escrito*, 13(1), e36989. <https://doi.org/10.15448/2179-8435.2022.1.36989>