

## Gestão e Competências Secretariais

**O SECRETÁRIO-EXECUTIVO NA GESTÃO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRA****Fernanda Geremias Leal**

Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC); Boston College (BC), lealf@bc.edu

**Raul Oliveira Paes**

Universidade Federal do Pará (UFPA), rauloliverpaes@gmail.com

**Mário César Barreto Moraes**

Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), mcbmstrategos@gmail.com

**Resumo:** No Brasil, a ‘internacionalização da educação superior’ se inicia e se desenvolve a partir do fomento do Estado, com maior projeção nas universidades públicas. Sobretudo após 2010, esse processo adquire maior abrangência e intencionalidade no domínio da gestão dessas instituições. O objetivo do presente artigo é conhecer o espaço que o profissional de Secretariado Executivo ocupa na gestão da internacionalização das universidades públicas federais brasileiras. Para tanto, desenvolve-se uma pesquisa qualitativa junto a dezesseis secretários-executivos que atuam nos setores responsáveis pela gestão das relações internacionais nessas instituições. As análise integrada de três dimensões – 1. contexto de atuação; 2. entendimento sobre internacionalização; 3. (auto)avaliação da participação na gestão do processo – possibilita evidenciar que, do ponto de vista instrumental, tanto o contexto promissor de atuação dos secretários-executivos, quanto a visão pragmática que eles têm do processo e a (auto)avaliação que fazem de sua participação são altamente funcionais ao ‘desenvolvimento’ da internacionalização no nível institucional. Todavia, questiona-se a possibilidade de que eles contribuam com iniciativas de inserção internacional desvinculadas da racionalidade dominante.

**Palavras-chave:** Secretariado executivo. Internacionalização. Educação Superior.

**1 INTRODUÇÃO**

A despeito da ampla trajetória de relações internacionais na educação superior brasileira, é a partir dos anos 2000 que os significados e os anseios atrelados à ‘internacionalização’ alcançam um novo patamar no país. Como reflexo dos desenvolvimentos observados no centro do sistema mundial, esse processo se torna, aqui, vez mais ‘abrangente’ (HUDZIK, 2011); intencional (DE WIT *et al.*, 2015), e se fortalece de modo a influenciar os valores e a razão de ser da instituição universidade. Com o impulso de programas governamentais como o Ciência sem Fronteiras (CsF), o Idiomas sem Fronteiras (IsF) e, sobretudo, o Programa Institucional de Internacionalização (Capes-PrInt) – implementado pelo Governo Federal em 2018 – a internacionalização da educação superior adquire centralidade no domínio da gestão universitária das universidades públicas federais, o que suscita desenvolvimento de estudos que se ocupem de compreender os efeitos dessa institucionalização.

O objetivo deste artigo é conhecer o espaço que o profissional de Secretariado Executivo ocupa na gestão da internacionalização das universidades públicas federais brasileiras. O cargo integra a carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (STAEs) desde a implantação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação (PCCTAE), em 2005. Hoje, há aproximadamente dois mil ocupantes do cargo nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), que atuam nos setores acadêmicos e administrativos da estrutura universitária (LEAL; SOUZA; MOREIRA, 2018).

Autores como Said *et al.* (2015), Stafford & Taylor (2016), Brajakovic e Helms (2017) e Hunter (2018) apontam para a quantidade restrita de pesquisas que tratam da gestão da internacionalização da educação superior, apesar dos indícios que as lideranças institucionais representam fatores críticos em todos os estágios desse processo (Childress, 2009). No contexto brasileiro, Leal, Céspedes e Stallivieri (2017) dão início a essa discussão e diagnosticam o perfil dos gestores de cooperação internacional em 46 universidades públicas federais vinculadas à Associação Brasileira de Educação Internacional (Faubai). Leal e Moraes (2017), por sua vez, confrontam as competências apresentadas pela literatura como necessárias à gestão da internacionalização da educação superior com as competências abrangidas pelo perfil profissional do secretário-executivo. Tais autores inferem que, ao menos na teoria, o secretário-executivo apresenta condições de contribuir com o desenvolvimento do processo. Todavia, até o momento não há estudos empíricos que analisem o espaço que esse profissional tem, de fato, ocupado no contexto da gestão da internacionalização institucional.

Desenvolve-se uma pesquisa qualitativa e descritiva junto a dezesseis secretários-executivos que atuam nos setores responsáveis pelas relações internacionais institucionais em doze universidades públicas federais vinculadas à Faubai. O texto está organizado em quatro partes, além desta introdução. A primeira trata da evolução do conceito e das práticas de internacionalização na educação superior, bem como das perspectivas de atuação do secretário-executivo na gestão institucional desse processo. A segunda detalha o percurso metodológico que possibilitou o desenvolvimento da pesquisa, enquanto que a terceira descreve os dados obtidos e os resultados alcançados. A quarta parte apresenta as considerações finais, seguidas das referências e do apêndice.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR: DA MOBILIDADE ACADÊMICA À INSTITUCIONALIZAÇÃO DO PROCESSO

O aumento da importância conferida ao conhecimento no desenvolvimento das economias, associado à expansão da competitividade em nível mundial, tem induzido a ‘internacionalização da educação superior’ a projetar-se como caminho para que os países, as universidades e os indivíduos se integrem de forma ativa à ‘economia global do conhecimento’ (LEAL, 2019). Entre o fim dos anos 1990 e início dos anos 2000, quando os estudos seminais sobre o tema foram publicados (por exemplo, DE WIT, 1998; KNIGHT, 2004; 2012; ALTBACH; KNIGHT; 2007), já se apontava para a complexidade inerente ao fenômeno, tendo em vista a diversidade de estágios, formas de manifestação, motivações conflitantes

(‘*rationales*’), atores e consequências a ele atrelados. Tal complexidade induzia a uma falta de consenso sobre o seu significado, como Knight (2012, p. 22, tradução nossa)<sup>1</sup> observa:

Para alguns, [a internacionalização da educação superior] significa uma série de atividades internacionais, como mobilidade acadêmica de estudantes e professores; estabelecimento de redes, parcerias e projetos internacionais; novos programas acadêmicos e iniciativas de pesquisa internacionais. Para outros, significa oferecer educação a outros países por meio de novos tipos de arranjos, tais como filiais ou franquias, com uso de uma variedade de técnicas nas modalidades presencial e a distância. Para muitos, significa incluir uma dimensão internacional, intercultural ou global no currículo e no processo de ensino-aprendizagem. Outros ainda concebem a internacionalização como meio para melhorar as classificações nacionais ou mundiais de sua instituição nos *rankings* ou para recrutar os melhores e mais brilhantes acadêmicos internacionais.

O caráter circunstancial da internacionalização da educação superior é enfatizado por Whitsed e Green (2014), que, ao desenvolverem uma crítica às definições comumente propostas para o fenômeno, afirmam tratar-se de um construto multifocal com significado contextual específico; um conjunto de atividades agrupadas e classificadas com base nas qualidades (expectativas, experiências etc.) daqueles que o rotulam. Em suas palavras, “o contexto histórico e sociocultural específico do nomeador [do rótulo ‘internacionalização da educação superior’] é significativo; enquadra qualquer ato de avaliação” (WHITSED; GREEN, 2014, p. 112, tradução nossa). Soma-se, ainda, e o ambiente altamente institucionalizado e pluralístico que caracteriza a educação superior, onde uma série de ordens normativas, constituídas por mais de uma lógica cultural, com diferentes prescrições para a ação, se manifestam (MARGINSON; ORDORIKA, 2011).

Há, portanto, fatores ambientais, organizacionais e intraorganizacionais que influenciam a internacionalização da educação superior (DOBBINS, 2015; SEEBER *et al.*, 2016), o que corresponde a reconhecer que as instituições universitárias dispõem de objetivos próprios relacionados a esse processo (MARINGE; FOSKETT; WOODFIELD, 2013), que são influenciados pelas bases cognitivas e orientadoras de seus agentes internos (ARAYA; OREGIONI, 2015; SÁNCHEZ; MUÑOZ; BENÍTEZ, 2015). Como Maringe, Foskett e Woodfield (2013) observam, existem pelo menos quatro grandes áreas de criação de valor que as universidades almejam alcançar com a internacionalização: a) valor estratégico e simbólico; b) valor de criação de conhecimento (capital social e intelectual); c) valor de integração cultural; e d) valor de mercado global.

O fato é que, seja no contexto global, regional, nacional, institucional ou individual, a internacionalização é, hoje, um dos fatores que mais criticamente têm afetado a educação superior no mundo (KNIGHT, 2012; KNIGHT; DE WIT, 2018; DE WIT, 2019). As análises mais recentes sobre o fenômeno possibilitam apontar para pelo menos três grandes desenvolvimentos que merecem atenção. O primeiro diz respeito a um maior reconhecimento,

---

<sup>1</sup> A mesma autora elaborou a definição mais difundida para a internacionalização da educação superior: O processo de integração das dimensões internacional, intercultural e global aos propósitos, às funções primárias e à entrega da educação superior, com vistas ao alcance ou aprimoramento de objetivos que transitam entre socioculturais, políticos, acadêmicos, econômicos, mercadológicos, entre outros (KNIGHT, 2004).

por parte dos pesquisadores sobre o tema, de que ao lado das oportunidades que a internacionalização da educação superior oferece há uma série de questões políticas e éticas que são contraditórias e contestáveis (STEIN, 2017). Em grande medida, tais questões se relacionariam à maior inserção da própria educação superior em um paradigma econômico (*economically-oriented paradigm*) – em parte resultante da sua perda de prioridade nas políticas de Estado (SOUSA SANTOS, 2011) – que estaria induzindo as *rationales* econômicas/mercadoológicas da internacionalização a se sobressaírem às demais (por exemplo, *rationales* acadêmicas, socioculturais, políticas, humanitárias etc.). Trata-se, em resumo do estreito vínculo entre internacionalização e neoliberalismo (BAMBERGER; MORRIS; YEMINI, 2019) ou do avanço da ‘competição’ em detrimento da ‘cooperação’ (DE WIT, 2019, p. 14, tradução nossa). Como Leal (2018, p. 1) argumenta, “submetidos a critérios de desempenho, pesquisadores competem por reputação, enquanto que instituições universitárias competem por acumulação de capital. Em verdade, todos lutam por sobrevivência”.

O segundo desenvolvimento, amplamente associado ao primeiro, se ampara da constatação de que a internacionalização da educação superior avança de forma hegemônica, em conformidade com a cultura e os valores ocidentais/eurocêntricos, que determinam, por exemplo, o que é um ‘cidadão global’, o que é ‘excelência’, quais são as ‘competências’ a serem desenvolvidas nos estudantes; qual a ‘língua franca’ da internacionalização e da ciência (STEIN; ANDREOTTI, 2016; SHAHJAHAN, 2016; STEIN, 2017; LEAL; MORAES, 2018; LEAL; MORAES, OREGIONI, 2018; MWANGI *et al.*, 2018). As epistemologias e teorias abarcadas para tratar do tema variam significativamente, sendo que as mais críticas inserem o fenômeno na matriz cultural do poder colonial (LEAL; MORAES; OREGIONI, 2018).

O terceiro desenvolvimento, por fim, se refere à evolução do conceito e das práticas de internacionalização. Em termos conceituais, o fenômeno tem sido cada vez mais definido como ‘abrangente’ (*comprehensive internationalization*); um ‘imperativo’ que “molda o *ethos* e os valores institucionais e envolve todo o empreendimento universitário” (HUDZIK, 2011, p. 6, tradução nossa). Assim, em vez de ser indiscriminadamente associado a um de suas dimensões, a exemplo da Mobilidade Acadêmica Internacional (MAI), passa a representar mudanças transversais na instituição universitária (GACEL-ÁVILA; RODRÍGUEZ, 2018). Exemplos desse desenvolvimento são a bifurcação da internacionalização em dois pilares distintos: ‘*at home*’ e ‘*abroad*’ (KNIGHT, 2012; KNIGHT; DE WIT, 2018), bem como a transição de um foco nos indivíduos, a exemplo dos programas governamentais de MAI historicamente promovidos em diversos sistemas de educação superior do mundo, para um foco direto nas universidades de pesquisa como meio para inserir-se ‘ativamente’ no contexto da ‘economia global do conhecimento’ (PROLO *et al.*, 2019; LEAL, 2019).

### 2.3 PERSPECTIVAS DE ATUAÇÃO DO SECRETÁRIO-EXECUTIVO NA GESTÃO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

A despeito da crescente popularidade da internacionalização como um tema de pesquisa e do reconhecimento geral de que esse fenômeno tem (re)orientado o caráter e os valores institucionais da universidade, até o presente momento poucos estudos têm se preocupado com a gestão desse processo no nível institucional ou com o papel que os agentes

administrativos desempenham nesse contexto (SAID *et al.*, 2015; STAFFORD; TAYLOR, 2016; BRAJAKOVIC; HELMS, 2017; LEAL; CÉSPEDES; STALLIVIERI, 2017; HUNTER, 2018; LEAL *et al.*, 2019). Como Said *et al.* (2015, p. 82, tradução nossa) observam, “compreende-se que a internacionalização consolidou sua importância no mundo altamente globalizado de hoje. No entanto, existem poucas pesquisas que enfatizam o papel das lideranças na gestão desse processo”. Hunter (2018, p. 16, tradução nossa) complementa que “mesmo nas definições mais contemporâneas, que defendem uma abordagem abrangente, há uma referência clara para apoiar funções no contexto universitário e mesmo assim o papel do pessoal administrativo raramente é discutido”. Leal *et al.* (2019, p. 5), finalmente, argumentam:

Tratam-se de profissionais qualificados que integram o cotidiano dessas instituições, mas que raramente participam de programas de mobilidade acadêmica internacional ou são incluídos nos debates sobre a universidade ou a internacionalização. Quando eventualmente referenciados, tendem a aparecer na condição de recurso; como meio para que a internacionalização se concretize de forma mais eficaz.

Autores que analisaram a internacionalização da educação superior a partir de lentes estratégicas observam que os gestores universitários desempenham funções críticas em todas as fases do processo; sobretudo no que diz respeito às decisões políticas e à implementação dos planos institucionais de internacionalização (LEAL; CÉSPEDES; STALLIVIERI, 2017). Tais planos, segundo Childress (2009), servem como mecanismo para a ‘conscientização’ da comunidade universitária; veículo para estimular o engajamento de ‘participantes-chave’; além de roteiro para a operacionalização da estratégia definida.

No Brasil, discussões sobre a gestão da internacionalização da educação superior no nível institucional são particularmente incipientes. Leal, Céspedes e Stallivieri (2017) fazem um diagnóstico do perfil dos gestores de cooperação internacional em 46 universidades públicas federais brasileiras. Com base em suas análises, elas identificam aspectos positivos ao avanço do processo nesse domínio, a exemplo do posicionamento dos setores de relações internacionais nas estruturas universitárias e as experiências dos ocupantes do cargo com atividades de natureza internacional. Os problemas identificados, por sua vez, abrangem as mudanças constantes no cargo; o acúmulo de funções; a formação dos gestores em áreas distantes do contexto de atuação; bem como a sua falta de participação em capacitações sobre internacionalização.

Leal e Moraes (2018), diante das demandas relacionadas à internacionalização nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), bem como da quantidade significativa de secretários-executivos que atuam nesse contexto – aproximadamente dois mil (LEAL; SOUZA; MOREIRA, 2018) – investigam se esse profissional apresenta competências que possam ser contributivas à gestão da internacionalização no nível institucional. Os autores identificam diversas convergências nesse sentido, que no geral se referem aos seguintes aspectos:

- a) capacidade de adaptação cultural;
- b) gestão de políticas e de planejamentos estratégicos;
- c) gestão de pessoas;
- d) articulação e negociação com atores importantes e estabelecimento de parcerias sustentáveis;
- e) ética e responsabilidade social;
- f) administração dos recursos;
- g) condições de lidar com tecnologias;
- h) conhecimento do campo de atuação;
- i) coordenação de projetos;
- j) atendimento especializado;
- h) capacidade de prestação de serviços em idiomas estrangeiros;
- i) coordenação de eventos, visitas e viagens;
- j) capacidade de lidar com mudanças e lidar com



imprevistos e k) conhecimento da estrutura e dos processos organizacionais (LEAL; MORAES, 2018, p. 158).

Com base nas convergências identificadas, os autores evidenciam que, ao menos em teoria, o secretário-executivo apresenta competências que podem ser contributivas à gestão da internacionalização das IFES. Fatores como a interdisciplinaridade do seu perfil; os conteúdos contemplados pela sua formação e a sua caracterização como assessor, consultor, gestor e empreendedor levam os autores a concluir que “a internacionalização se evidencia como um fenômeno complexo e multifacetado e o perfil instituído ao profissional de secretariado executivo parece acompanhar essa complexidade” (LEAL; MORAES, 2018, p. 158). De fato, o balanço da literatura sobre a atuação do secretário-executivo nas IFES possibilita inferir que apesar as dificuldades enfrentadas por esse profissional nesse contexto – relacionadas, sobretudo, à falta de aproveitamento do seu potencial de contribuição – ele se destaca e é reconhecido por sua “produtividade, capacidade de interpretação de situações, intervenção e tomada de decisão, entre outros aspectos relevantes ao aperfeiçoamento da gestão universitária” (LEAL; SOUZA; MOREIRA, 2018, p. 65). Relativamente ao seu papel no contexto da internacionalização, restam estudos empíricos que analisem o papel que o secretário-executivo tem de fato ocupado.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em termos de percurso metodológico, o estudo caracterizou-se como qualitativo e descritivo. Desenvolveu-se uma pesquisa de campo junto a secretários-executivos que atuam nos setores da Administração Central responsáveis pela gestão das relações internacionais institucionais (por exemplo: pró-reitorias, secretarias, diretorias), nas universidades públicas federais vinculadas à Faubai. Os seguintes aspectos definiram as escolhas relacionadas ao recorte da pesquisa: 1. Historicamente, a internacionalização da educação superior brasileira tem se projetado mais intensamente nas universidades públicas, como demonstram os padrões observados em programas como o Ciência sem Fronteiras (CsF), o Idiomas sem Fronteiras (IsF) e o Programa Institucional de Internacionalização (Capes-PrInt) (PROLO *et al.*, 2019; LEAL, 2019); e 2. A vinculação à Faubai sugere que a instituição exerce ao menos certo nível de atividade internacional em nível de gestão e que dispõe de unidade específica responsável por administrar os assuntos relacionados ao processo de internacionalização (LEAL; STALLIVIERI; MORAES, 2017).

A partir de um balanço da literatura sobre internacionalização da educação superior e gestão da internacionalização da educação superior, desenvolveu-se um questionário (conforme Apêndice A), com questões voltadas a compreender: 1. O contexto de sua atuação no setor de Relações Internacionais da universidade (tempo de atuação no setor; exercício de cargo de chefia; síntese de atividades desenvolvidas); 2. Seu entendimento sobre a internacionalização da educação superior (definição do processo; pontos positivos e negativos; mudanças observadas no setor, na instituição e na natureza do seu trabalho por conta da intensificação do processo; desafios adjacentes); 3. Sua (auto)avaliação sobre a sua participação na gestão do processo (nível efetivo de participação nas atividades ligadas ao processo; perspectivas de

contribuição, competências necessárias e desafios adjacentes; realização de capacitações na área). Dada a natureza qualitativa da pesquisa, deu-se preferência a questões abertas que valorizassem a contextualidade e os próprios discursos dos participantes. Os três eixos em evidência se constituíram como as dimensões de análise e guiaram a exposição dos resultados.

Para operacionalizar a pesquisa de campo, seguiu-se este procedimento: 1. Levantamento, no portal da Faubai (<http://faubai.org.br/pt-br/instituicoes-associadas/>) das universidades públicas federais vinculadas à Associação (59 no total, sendo nove da região Norte; quatorze da região Nordeste; seis da região Centro-Oeste; dezoito da região Sudeste e doze da região Sul); 2. Procura, nos portais dos setores de Relações Internacionais das 59 universidades identificadas, de ocupantes do cargo de secretário-executivo; 3. Levantamento, nos portais dos setores de Relações Internacionais das 59 universidades, dos contatos (e-mails) dos ocupantes do cargo de secretário-executivo. Segundo os portais institucionais explorados, 27 das 59 universidades abrangidas pelo recorte da pesquisa dispõem de secretários-executivos lotados em seus setores de Relações Internacionais. Foram enviadas mensagens eletrônicas com o convite para participar da pesquisa em três datas: 11 de junho; 24 de junho de 2019 e 8 de julho de 2019. No total, participaram da pesquisa dezesseis secretários-executivos vinculados a doze universidades públicas federais, conforme Quadro 1. Todas as regiões do país foram contempladas.

**Quadro 1** - Panorama das instituições e dos sujeitos abrangidos pelo recorte da pesquisa

Região	Instituição e Setor	Quantidade
Norte	Universidade Federal do Pará (UFPA)	1
	Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA)	1
Nordeste	Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)	1
Centro-Oeste	Universidade Federal de Goiás (UFG)	1
	Universidade Federal do Mato Grosso (UFMT)	1
Sudeste	Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ/MG)	2
	Universidade Federal de Viçosa (UFV/MG)	1
	Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG/MG)	2
	Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP/MG)	1
	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM/MG)	1
Sul	Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC/SC)	3
	Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCS/RS)	1

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Para fins de análise dos dados, as respostas foram organizadas e categorizadas por meio de tabelas, conforme os padrões, as semelhanças e as divergências observadas nos discursos.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Diante do objetivo proposto para a pesquisa, os resultados foram organizados em três dimensões: 1. Contexto de atuação; 2. Entendimento sobre a internacionalização da educação superior; e 3. (Auto)avaliação da participação na gestão do processo. Com vistas à preservação da identidade dos entrevistados, eles são referenciados como 'SE' (SE1 a SE16).

## 4.1 CONTEXTO DE ATUAÇÃO

Relativamente ao contexto específico de atuação dos secretários-executivos abrangidos pelo recorte da pesquisa, buscou-se conhecer: a) o seu tempo de trabalho no setor de relações internacionais; b) se eles exerce cargo de chefia; e c) o padrão geral das atividades por eles desenvolvidas. Quanto ao tempo de atuação, observou-se que, dos dezesseis respondentes, sete (43,8%) estão lotados no setor há 1-5 anos; quatro (25%) há 6-10 anos; quatro há mais de 10 anos (25%) e somente um (6,3%) há menos de 1 ano. Essa informação sugere que a grande maioria dos participantes teve a oportunidade de vivenciar transformações em seu ambiente de trabalho relacionadas à internacionalização da educação superior, tendo em vista a ênfase que as universidades públicas federais passaram a depositar nesse processo, sobretudo com o impulso de programas governamentais com o CsF (2011-2016), o IsF (2012-atual) e o Capes-PrInt (2017-atual). Essa última iniciativa foca diretamente na instituição e entre seus objetivos estão “a consolidação dos planos estratégicos de internacionalização no nível institucional”, bem como “a promoção de um ambiente internacional nas instituições participantes” (LEAL, 2019, p. 17)<sup>2</sup>.

Quanto ao exercício de cargo de chefia, cinco (31,3%) dos dezesseis respondentes dispõem de função gratificada e ocupam os seguintes cargos: a) Secretário I; b) Coordenador administrativo; c) Assessor de parcerias internacionais; d) Coordenador de assuntos internacionais; e e) Coordenador de mobilidade acadêmica. A comparação entre as atividades gerais desempenhadas pelos respondentes possibilitou observar uma correspondência com os achados de Leal (2014), que, em sua pesquisa no contexto da UFSC, inferiu que secretários-executivos que ocupam funções de chefia tendem a desempenhar atribuições com maior nível de responsabilidade e complexidade.

Quanto ao padrão geral das atividades desenvolvidas pelos participantes, constatou-se que a quase totalidade deles executa funções ‘típicas’ do secretário-executivo, que correspondem à descrição do cargo e que no geral independem do setor de lotação. As atividades mencionadas com maior recorrência foram: a) assessoria direta à direção (incluindo a sua substituição em situações de ausência); b) agendamento e preparação de reuniões; c) redação de documentos; d) atendimentos; e) gestão da informação e da comunicação institucional (administração do portal e do e-mail institucional do setor, divulgação de notícias, organização e controle do arquivo; elaboração de relatórios etc.); f) gestão de pessoas (controle de férias de funcionários, contratação de estagiários etc.); g) gestão do espaço físico; e h) gestão financeira (compras, pagamento de bolsas; emissão de passagens e diárias etc).

Um segundo rol de atividades segue o padrão das atribuições habitualmente executadas pelo profissional de secretariado executivo nas IFES, mas revela as especificidades do setor de

---

<sup>2</sup> Somente quatro (UFPE, UFMG, UFV e UFSC) das doze universidades estão efetivamente participando do Programa. Todavia, tendo em vista que o edital de seleção restringia a participação de instituições que não fossem de pesquisa (por exemplo, para inscrever-se elas deveriam ter pelo menos quatro programas de pós-graduação recomendados pela Capes, sendo pelo menos dois com cursos de doutorado), e que 23 das 36 universidades selecionadas são públicas federais, infere-se que as outras oito se candidataram. Para se candidatar, a instituição deveria apresentar um Plano Institucional de Internacionalização.



relações internacionais. Por exemplo: a) tradução de documentos e de acordos/convênios internacionais, redação de documentos e comunicação verbal e escrita em idiomas estrangeiros; b) trâmites relacionados a acordos/convênios internacionais; c) organização e recepção de delegações/comitivas internacionais d) recepção e matrícula de estudantes internacionais; e) organização de eventos/palestras de parceiros internacionais na universidade; e f) coordenação, orientação e divulgação de programas de MAI à comunidade universitária. Finalmente, foram identificadas atividades que pressupõem uma atuação direta do secretário-executivo na gestão do processo de internacionalização institucional, tais como: a) participação na comissão de internacionalização e no planejamento estratégico do setor de relações internacionais; d) gestão de acordos/convênios e projetos internacionais (negociação/articulação, formulação e execução); d) coleta e compartilhamento de dados para pesquisas internas a externas, a exemplo de *rankings* internacionais; e) gestão da MAI e f) representação da universidade em viagens/eventos internacionais.

#### 4.2 ENTENDIMENTO SOBRE A INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

Relativamente ao entendimento dos secretários-executivos sobre a internacionalização da educação superior, buscou-se conhecer: a) como eles definem esse processo; b) quais os pontos positivos e negativos que atribuem a ele; c) quais as mudanças observadas na universidade e na natureza do seu trabalho por conta da intensificação do processo; e d) quais os principais desafios adjacentes. Constatou-se que os entendimentos dos participantes sobre internacionalização da educação superior variam significativamente, o que ressalta o caráter circunstancial desse processo. Tratando-se de um construto multifocal com significado contextual específico, infere-se que as rotulações apresentadas relacionam-se sobretudo às experiências e às expectativas dos próprios participantes (WHITSED; GREEN, 2014). Alguns padrões, todavia, puderam ser identificados.

O primeiro deles diz respeito ao elo que os secretários-executivos estabelecem entre internacionalização e visibilidade/reputação internacional da universidade. Por exemplo, para SE1, “*a internacionalização seria promover a inserção internacional da instituição, o aumento da visibilidade e o fortalecimento e o aumento da qualidade das áreas afins [...]*”. Para SE12, trata-se de “*atuação, visibilidade internacional e acolhimento com ênfase em pesquisa*” (grifos nossos). Para SE13, “*internacionalização é trabalhar para que o nome de nossa instituição se faça conhecida no âmbito internacional como referência de compromisso com a educação de qualidade e do alto nível de qualificação dos membros de nossa comunidade [...]*”. De fato, a maior inserção da educação superior no paradigma econômico, em parte resultante da redução global do financiamento público para o setor (SOUSA SANTOS, 2011), faz com que as instituições universitárias se vejam obrigadas a responder a ‘novos imperativos’ (SHAHJAHAN, 2016). É nesse contexto que mecanismos de reputação/competição internacional ficam em evidência mesmo no caso de universidades como as públicas federais brasileiras, cujos propósitos de criação de valor com a internacionalização são antes simbólicos do que de mercado global. Como Leal (2018, p. 1) observa,

a despeito das críticas dirigidas a essas hierarquizações e de certo reconhecimento em relação às suas limitações na mensuração de ‘qualidade’, os *rankings* acadêmicos – ou ao menos seus princípios fundamentais – são cada vez mais absorvidos e naturalizados pela diversidade de atores e instituições que integram o cenário contemporâneo da educação superior, exteriorizando-se no desenho de políticas nacionais e institucionais.

O segundo padrão observado nas percepções dos secretários-executivos diz respeito à visão predominantemente positivista e prescritiva que eles têm sobre a internacionalização da educação superior. A única exceção foi o SE6, que fez referência à desigualdade de benefícios colhidos nesse contexto: *“Deveria ser uma cooperação que trouxesse benefício a todas as partes envolvidas, com o objetivo de somar, no entanto muitas vezes o ganho é unilateral e a troca de fato não existe por uma soberania histórica dos ditos países desenvolvidos”*. Apesar da estreita relação entre o fenômeno e uma série de questões políticas e éticas, que são contraditórias e contestáveis (STEIN, 2017; LEAL; MORAES; OREGIONI, 2018), de maneira geral os participantes concebem internacionalização como meio para o alcance de objetivos de natureza acadêmica, relacionados principalmente ao aprimoramento da qualidade. Por exemplo, para SE8, *“são medidas, no âmbito acadêmico, que visam à troca de conhecimentos e culturas com o intuito de aprimorar práticas dentro das instituições bem como formar cidadãos globais”*. Para SE10, *“consiste em esforços conjuntos de professores, pesquisadores e administração central para o compartilhamento de saberes e práticas para aperfeiçoamento do conhecimento no sentido lato e universal”*. Para SE16, *“é o processo de integrar às atividades da instituição uma dimensão internacional, visando melhorar a qualidade do ensino e preparar os estudantes para viverem em um mundo cada vez mais global e multicultural”*.

Tais perspectivas chamam atenção, ainda, pela presença de termos bastante recorrentes na literatura *mainstream* sobre internacionalização, que tende a justificar a importância e a necessidade desse processo com base em conceitos abstratos como ‘qualidade’, ‘excelência’, ‘cidadania global’ e ‘multiculturalismo’, mas que ao mesmo tempo obscurece a sua conformação com a cultura e os valores ocidentais/eurocêntricos, além de não se dedicar às consequências subjetivas desses imaginários dominantes (LEAL; MORAES; OREGIONI, 2018). Por exemplo, um olhar crítico para ‘cidadania global’ possibilita associar esse conceito à noção de cosmopolitismo, projeto que advoga uma ‘identidade comum’ para toda a humanidade, mas que criar a ilusão de um diálogo intercultural e “mascara relações históricas de apropriação, exploração e desigualdade, assim como promove a defesa de uma forma particular de cultura” (LEAL, 2018, p. 1).

A predominância do viés positivista/prescritivo sobre a internacionalização da educação superior também se manifesta quando os secretários-executivos expõem os pontos negativos/desvantagens e positivos/vantagens que atribuem ao processo. Por exemplo, para SE3, o problema da internacionalização é a *“resistência de uma parcela da comunidade em fazer parte deste ambiente”*. Para SE4, trata-se da *“dificuldade em acompanhar o avanço de IES mais destacadas”*. Em alguns casos, inclusive, os participantes afirmam não haver desvantagens no processo. Por exemplo, nas palavras de SE9, *“eu só vejo pontos positivos. [...] Com a internacionalização da Universidade pode haver troca de informações de técnicas que são utilizadas em um país e desconhecidas no outro”*. Para SE10, *“não acredito que haja*

*pontos negativos em ampliar visões sobre o mundo*”. Observa-se, assim, que de maneira geral as percepções sobre internacionalização da educação superior seguem o discurso político dominante que concebe a como ‘bem incondicional’ (MWANGI *et al.*, 2018). As experiências de alguns respondentes, todavia, os levaram a contrapor tal discurso. Por exemplo, para SE6, *“de fato não há trocas horizontais, as universidades internacionais vem até nós por interesse nos recursos amazônicos e nossos saberes, porém não deixam nada de concreto aqui na região, os ganhos em pesquisa ficam nas mãos dos estrangeiros em geral”*. SE7, por sua vez, menciona a assimetria de oportunidades entre estratos da comunidade universitária: *“pouca mobilidade de servidores”* [em referência aos TAEs]; enquanto que SE16 argumenta: *“ainda é um processo elitista; competitividade gerada por meio de rankings internacionais e foco mais em números que em resultados; brain drain”*.

Foi consensual a percepção de que a internacionalização da educação superior ganhou ênfase no contexto institucional (DE WIT, 2019) e de que essa ênfase tem induzido a mudanças estruturais e pragmáticas nesse contexto. Por exemplo, alguns participantes sugerem que a universidade em que trabalham estão caminhando na direção de institucionalizar o processo. Por exemplo, SE2 menciona a *“busca por delineamento de política interna sobre internacionalização da educação superior”*. SE15, por sua vez, faz referência à *“criação da Diretoria de Relações Internacionais, [com a qual] percebemos uma maior valorização e motivação para contribuir com o crescimento das relações internacionais da universidade”*. Outros participantes abordam a demanda por formação específica na área diante da ênfase recentemente depositada no processo. Por exemplo: *“[...] solicitação de cursos relacionados ao tema, necessidade de especialização dos docentes e TAEs, etc.”* (SE3) e *“A equipe tem buscado se capacitar constantemente para atender as demandas da melhor forma possível (cursos de línguas, conhecimento sobre refugiados, novas leis etc.)”* (SE8).

Constatou-se, ainda, a expansão da internacionalização na estrutura universitária para além da MAI, o que remete à ideia de internacionalização como um processo ‘abrangente’ (HUDZIK, 2011). Por exemplo, SE7 menciona a *“busca por ampliar o processo de internacionalização para além da mobilidade de estudantes”*; SE8 faz referência ao *“oferecimento de disciplinas em outras línguas; tradução para o inglês dos websites da [nome da universidade]; capacitação nos Campi; organização de eventos de divulgação da internacionalização etc.”*. SE11 complementa que as mudanças observadas são *“várias, como os programas de acolhimento, inclusive refugiados, disciplinas transversais com aulas em inglês, Summer School, edital unificado de mobilidade, dentre outros”*. Outros participantes, finalmente, tratam da participação do corpo docente nas iniciativas do setor de relações internacionais. Por exemplo, para SE14, *“o corpo docente da universidade têm demonstrado um crescente interesse em promover ações de internacionalização no âmbito de sua unidade acadêmica ou programa de pós-graduação”*. SE16 complementa com o: *“[...] aumento [...] da conscientização dos docentes sobre a internacionalização e maior envolvimento em ações da [nome do setor de relações internacionais]”*.

Alguns participantes, todavia, ressaltam a precariedade de recursos para lidar com as demandas resultantes da expansão da complexidade do processo. Por exemplo, para SE4, trata-se de *“mais trabalho, mais atividades”*; SE5 observa o *“aumento de demanda de trabalho e falta de profissional qualificado”*. Para SE13, *“há ênfase, mas não existe meio de custeá-lo”*.

A questão do financiamento foi central nas referências aos principais desafios atrelados à internacionalização da universidade e esteve presente na quase totalidade dos discursos. Por exemplo, SE6 ressalta “*a falta de recursos para promover uma internacionalização ativa [...]*”. Para SE10, “*financiamento certamente é um grande entrave no processo*”, e SE11 complementa: “*Sobreviver com os cortes e contingenciamento de recursos orçamentários [...]*”. Outros três fatores recorrentes foram: a) a falta de engajamento da comunidade universitária na internacionalização (sobretudo do corpo docente), dada a ‘necessidade’ de uma mudança cultural na instituição para lidar com o processo; b) a burocracia e a falta de apoio da gestão para a efetivação das ações; e c) a baixa proficiência em idiomas estrangeiros (sobretudo o inglês). Por exemplo, E16 menciona diversos desses fatores: “*falta de financiamento; falta de proficiência de idioma estrangeiro; falta de engajamento da comunidade universitária; falta de apoio institucional; falta de uma abordagem mais estratégica no planejamento do processo de internacionalização*”. E10, por sua vez, discorre: “*Considerando que Inglês é o idioma universal, há uma minoria de servidores da [nome da Universidade] que dominam o idioma. Há a necessidade de capacitar os servidores nesse sentido e isso envolve interesse por parte dos servidores*”.

#### 4.3 (AUTO)AVALIAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO DO PROCESSO

Nesta dimensão, buscou-se conhecer como os secretários-executivos avaliam a) o seu nível efetivo de participação na gestão da internacionalização da universidade; b) as suas perspectivas de contribuição com o processo, as competências que necessitam para tanto e os desafios que enfrentam; c) a sua participação em capacitações na área.

Quanto ao nível efetivo de participação na gestão da internacionalização, observou-se que a grande maioria dos secretários-executivos considera a sua participação alta: em uma escala crescente de 1 a 5, nove deles (56,3%) se posicionaram como ‘5’ e quatro deles (25%) se posicionaram como ‘4’, o que condiz com os padrões observados em seus discursos. SE6, por exemplo, explicita como a sua atuação junto a esse processo tem moldado a própria natureza do seu cargo. Em suas palavras: “*o meu trabalho tem se tornado cada vez mais especializado, deixando aos poucos as funções clássicas de secretariado executivo e passando a atuar cada vez mais como uma assessoria especializada em internacionalização*”. Complementarmente, quando questionados sobre como eles avaliam o papel que eles próprios e outros TAEs ocupam no contexto da internacionalização, eles reconhecem a importância dos seus trabalhos. Por exemplo, para SE3, “*O processo de internacionalização é transversal e assim permeia todas as esferas universitárias. Dessa maneira, o papel do TAE é crucial para o bom ou mau desenvolvimento das atividades de internacionalização*”. SE11 complementa: “*nosso papel é de crucial importância no apoio à internacionalização. Aqui na [nome da universidade] os diretores acreditam na importância da nossa formação específica e têm ações concretas [...] para o desenvolvimento técnico do pessoal*”.

Apesar do reconhecimento dessa importância, alguns deles consideram que os TAEs tendem a ser negligenciados no contexto de internacionalização institucional. Como já evidenciado por Leal *et al.* (2019), tratam-se de profissionais que tendem a ser excluídos dos debates sobre a universidade e a internacionalização, sendo que, quando referenciados, tendem



a aparecer na condição de ‘recurso’. Para SE6: *“os técnicos são subvalorizados (internamente) em relação aos docentes gestores das áreas de internacionalização”*. SE16 complementa: *“Os técnicos desempenham um papel muito importante na internacionalização, uma vez que são os responsáveis pelo suporte administrativo às atividades de ensino, pesquisa e extensão da universidade e atuam como facilitadores de processos. Mesmo assim, quando se pensa em internacionalização lembra-se inicialmente em professores e alunos e muitas vezes os técnicos são deixados de lado. É preciso empoderá-los e conscientizá-los sobre o papel importante que podem desempenhar na internacionalização”*.

Quanto às perspectivas de contribuição com o processo de internacionalização e as competências necessárias para que isso se efetive, percebeu-se um consenso geral entre os respondentes de que o secretário-executivo dispõe de boas condições para atuar nesse contexto, o que fornece uma dimensão empírica aos achados teóricos de Leal e Moraes (2017) sobre a correspondência entre as competências do secretário-executivo e as competências consideradas pela literatura como necessárias à gestão da internacionalização. Como esses autores constataam, *“a internacionalização se evidencia como um fenômeno complexo e multifacetado e o perfil instituído ao profissional de secretariado executivo parece acompanhar essa complexidade”* (LEAL; MORAES, 2017, p. 158). Por exemplo, para SE16, *“Considerando o caráter multidisciplinar do profissional e seu papel cada vez mais estratégico, o secretário- executivo pode ter participação ativa no planejamento estratégico da internacionalização da universidade, atuar como mediador em projetos e programas internacionais e no estabelecimento de novas parcerias e gerenciar melhorias aos processos organizacionais, visando maior eficiência do setor no desenvolvimento de suas atividades”*.

Todavia, os participantes também enfatizam a necessidade de que recebam formação específica na área para que possam aprimorar o seu potencial de contribuição. Por exemplo, E2 observa: *“Acredito que o secretário-executivo é um profissional polivalente e pode atuar em qualquer área da internacionalização da universidade desde que receba capacitação específica sobre a temática”*. Entre as competências consideradas pelos secretários-executivos como necessárias à gestão da internacionalização, destacaram-se: a) questão linguística (domínio de outros idiomas, capacidade de tradução etc.); b) conhecimento da própria instituição e das leis brasileiras que tratam de questões pertinentes ao processo; c) liderança e o pensamento estratégico; d) gestão de conflitos e inteligência emocional; e e) flexibilidade, disponibilidade, boa relação interpessoal; competência intercultural e diplomacia. Tais competências equivalem em grande medida àquelas que já são atribuídas ao cargo de secretário-executivo no contexto das IFES (LEAL; SOUZA; MOREIRA, 2018), o que reforça o potencial de que esse profissional contribua com o desenvolvimento do processo (LEAL; MORAES, 2017).

Quando questionados sobre os principais desafios atrelados ao seu trabalho, os secretários-executivos voltam a mencionar fatores relacionados à internacionalização da educação superior de forma geral, o que, de certa forma, sinaliza a atuação direta desse profissional na gestão institucional do processo. Os discursos mais recorrentes nesse sentido foram a ‘resistência’ da comunidade universitária, que, segundo os participantes, não está ‘consciente’ da importância da internacionalização, bem como os limites financeiros da universidade. Por exemplo, SE2 menciona: *“resistência por parte dos servidores (docentes e*



TAEs) em entender a importância desse processo e adequar algumas práticas para auxiliar na internacionalização em casa [...]”. SE10 complementa: “a falta de entendimento de servidores do que é internacionalização e a importância de que todos os setores da universidade precisam estar envolvidos”. SE15, por sua vez, elenca os seguintes fatores: “baixa proficiência em idiomas estrangeiros; falta de recursos financeiros; falta de pessoas para realizar as atividades; falta de interesse de parte da comunidade acadêmica”. As respostas também revelam o quanto o processo avança em termos de institucionalização e abrangência, como se observa no relato de SE4: “internacionalizar a grade curricular dos cursos de graduação e pós-graduação, expansão dos acordos de formação conjunta e dupla diplomação, aumentar o caráter multilíngüístico das ações da [nome da universidade]”.

No que se refere à participação dos secretários-executivos em capacitações na área de internacionalização da educação superior, nove dos dezesseis (56,3%) afirmam ter participado de cursos e eventos nos últimos anos. Por exemplo, foram mencionadas: a) as conferências da Faubai, do Grupo Coimbra de Universidades Brasileiras (GCUB), da Fulbright e do British Council; b) o programa de formação ‘Perfeccionamiento en Gestión de la Internacionalización en la Educación Superior’ e os webinars da Red Regional para el Fomento de la Internacionalización de la Educación Superior en América Latina (RIESAL-Erasmus+); e c) mobilidades e treinamentos em instituições do exterior, como a Universidade do Porto (Portugal) e a Université de Rouen (França). Observou-se, ainda, que alguns dos participantes realizaram suas pesquisas de mestrado focadas no tema, o que sinaliza a importância designada por tais agentes ao processo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito do presente artigo foi **conhecer o espaço que o profissional de Secretariado Executivo ocupa na gestão da internacionalização das universidades públicas federais brasileiras**. Desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa junto a dezesseis secretários-executivos que atuam nos setores responsáveis pela gestão das relações internacionais em doze universidades públicas federais brasileiras, de todas as regiões do país.

A análise integrada de três dimensões abrangidas por um questionário aplicado aos participantes – 1. contexto de atuação; 2. entendimento sobre internacionalização; 3. (auto)avaliação da participação na gestão do processo – possibilitou obter um panorama geral que sinaliza tanto os desenvolvimentos da internacionalização da educação superior nas instituições abrangidas pelo recorte da pesquisa, quanto o papel que o secretário-executivo tem ocupado nesse contexto. De maneira geral, os discursos revelaram que tais instituições parecem estar caminhando na direção de institucionalizar o processo, o que suscita o desenvolvimento de estudos que se ocupem de compreender os seus efeitos nesse contexto.

Relativamente ao contexto de atuação, observou-se que a quase totalidade dos respondentes executa as atribuições ‘típicas’ do seu cargo, mas que tais atribuições respondem ativamente às especificidades do setor de relações internacionais e têm se moldado conforme o desenvolvimento do processo de internacionalização no âmbito institucional. Percebe-se, portanto, uma tendência de ressignificação de suas responsabilidades por influência da ênfase que a instituição tem depositado no processo. Cabe pontuar, aqui, que a institucionalização do

processo de internacionalização no contexto das universidades públicas federais brasileiras é recente e que, muito provavelmente, mais transformações nesse sentido poderão ser constatadas nos próximos anos.

Quanto às concepções dos secretários-executivos sobre a internacionalização da educação superior, constatou-se que suas definições acompanham de maneira significativa a evolução hegemônica do conceito suas práticas. Constatou-se, por exemplo, a perspectiva ‘abrangente’ implícita na quase totalidade dos discursos; uma visão (eurocentrada) que concebe a internacionalização antes como “imperativo institucional” do que como uma ‘possibilidade desejável” (HUDZIK, 2011, p. 6, tradução nossa). Segundo essa perspectiva, a internacionalização (a ser antes conduzida conforme os interesses e as prioridades definidos ‘de cima para baixo’ em vez de um como processo construído por vias de participação democrática) é um ‘bem incondicional’ ao qual todos os atores institucionais devem se submeter. Observou-se, portanto, o predomínio de uma visão positiva e prescritiva, com a exceção de raras referências feitas às contradições e aos dilemas atrelados ao processo.

Finalmente, no que se refere à (auto)avaliação que os secretário-executivos fazem de sua participação na gestão da internacionalização, diversos indícios relevam a sua centralidade na gestão do processo e possibilitam inferir que se trata de um profissional cujas competências o possibilitam contribuir com o desenvolvimento do processo. Acrescenta-se, portanto, uma dimensão empírica aos achados teóricos de Leal e Moraes (2017).

Assim, do ponto de vista instrumental, tanto o contexto promissor de atuação, quanto a visão estratégica/pragmática que os secretários-executivos têm da internacionalização da educação superior e a (auto)avaliação que fazem de sua participação na gestão desse processo parecem altamente funcionais ao ‘desenvolvimento’ e ao ‘progresso’ da internacionalização no nível institucional. Todavia, é visível a imersão da internacionalização da educação superior em um paradigma econômico, que faz com que a hierarquia e a desigualdade se consolidem como as suas bases estruturais. Trata-se, em resumo, de um processo que só existe à medida que enfatiza “aquilo que determinada universidade não tem, não faz, não sabe, e que, portanto, a impede de se tornar uma instituição internacional ou de se beneficiar das possibilidades que surgem do cenário global da educação superior na contemporaneidade” (MARTINEZ, 2017, p. 78). Dado o avanço da internacionalização de forma hegemônica (LEAL; MORAES; OREGIONI, 2018), cabe fazer um questionamento sobre as perspectivas de que os secretários-executivos e as universidades públicas federais contribuam para o desenvolvimento de iniciativas de inserção internacional desvinculadas da racionalidade dominante, que desnaturalizem imaginários coloniais. Como Sousa Santos (2011, p. 56) recorda, “o único modo eficaz e emancipatório de enfrentar a globalização neoliberal é contrapor-lhe uma globalização alternativa, uma globalização contra-hegemônica”.

## REFERÊNCIAS

ALTBACH, P.; KNIGHT, J. The internationalization of higher education: Motivations and realities. **Journal of Studies in International Education**, v. 11, n. 3/4, p. 290-305, Fall/Winter 2007.

ARAYA, J. M. J.; OREGIONI, M. S. **Internacionalización de la Universidad en el marco de la integración regional**. 1. ed. Libro digital: RIESAL, 2015.

BAMBERGER, A.; MORRIS, P.; YEMINI, M. Neoliberalism, internationalisation and higher education: Connections, contradictions and alternatives. **Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education**, v. 40, n. 2, p. 203-2016, 2019.

CHILDRESS L. K. Internationalization Plans Institutions. **Journal of Studies in International Education**, v. 13, n. 3, p. 289-309, 2009.

DE WIT, H. Changing rationales for the internationalization of higher education. **Internationalization of higher education: An institutional perspective**. Bucharest, Romania: UNESCO/CEPES, 1998.

\_\_\_\_\_. Inclusive and innovative internationalization: 25 years of the evolution of a concept. **WES-CIHE Summer Institute 2019**. Newton: Boston College, 2019.

DE WIT, H., HUNTER, F., HOWARD, L.; EGRON-POLAK, E. Internationalisation of higher education. **European Parliament's Committee on Culture and Education**. 1 ed. European Union, 2015.

DOBBINS, M. Convergent or divergent Europeanization? An analysis of higher education governance reforms in France and Italy. **International Review of Administrative Sciences**, v. 83, n. 1, p. 177-199, 2015.

GACEL-ÁVILA, J.; RODRÍGUEZ-RODRÍGUEZ, S. **Internacionalización de la educación superior en América Latina y el Caribe: Un Balance**. Universidad de Guadalajara; Benemérita Universidad Autónoma de Puebla: Unesco-Iesalc, 2018.

HUDZIK, J. K. **Comprehensive internationalization: from concept to action**. 1 ed. Washington, DC: NAFSA, 2011.

HUNTER, F. (2018). Training administrative staff to become key players in the internationalization of higher education. **International Higher Education**, v. 201, n. 92, p. 16-17, 2018.

KNIGHT, J. Internationalization remodeled: definition, approaches, and rationales. **Journal of Studies in International Education**, v. 8, n. 5, p. 5-31, 2004.

KNIGHT, J. Concepts, rationales, and interpretive frameworks in the internationalization of higher education. In: DEARDORFF, D.; DE WIT, H.; HEYL, J; ADAMS, T. **The SAGE Handbook of International Higher Education**. Washington DC: SAGE Publications, 2012.

KNIGHT, J.; DE WIT, H. Preface. Internationalization of higher education: Where have we come from and where are we going? In: PROCTOR, D.; RUMBLEY, L. (Eds.). **The future agenda for internationalization in higher education: Next generation perspectives into research, policy, and practice.** New York and London: Routledge, 2018.

LEAL, F. **Competências secretariais requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina.** Dissertação (Mestrado em Administração). Florianópolis: UFSC, 2014.

\_\_\_\_\_. A armadilha da competição entre instituições universitárias. **Iberoamérica Social**, 2018. Disponível em: <https://iberoamericasocial.com/a-armadilha-da-competicao-entre-instituicoes-universitarias/>. Acesso em: 27 jul 2019.

\_\_\_\_\_. “Global citizens wanted” (I): cidadania global como construto do imaginário moderno/colonial da internacionalização do currículo. **Iberoamérica Social**. Disponível em: <https://iberoamericasocial.com/global-citizens-wanted-cidadania-global-como-construto-do-imaginario-moderno-colonial-da-internacionalizacao-do-curriculo/>. Acesso em: 27 jul 2019.

\_\_\_\_\_. Os caminhos recentes da internacionalização da educação superior Brasileira. **Revista de Educación Superior en América Latina (ESAL)**, n. 6, p. 14-18, 2019.

LEAL, F.; CÉSPEDES, R.; STALLIVIERI, L. O perfil do gestor universitário de cooperação internacional no Brasil. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)**, v. 12, n. 2, p. 1-16, 2017.

LEAL., F; MORAES, M. C. B. M. Perspectivas de atuação do secretário executivo na gestão da internacionalização da educação superior. **Revista de Gestão e Secretariado (GESEC)**, v. 8, n. 1, p. 138-167, 2017.

\_\_\_\_\_. Decolonialidade como epistemologia para o campo teórico da internacionalização da educação superior. **Education Policy Analysis Archives**, v. 26, n. 87, p. 1-29, 2018.

LEAL, F.; MORAES, M. C. B. M.; OREGIONI, M. S. Hegemonia e contra-hegemonia no contexto da internacionalização da educação superior: Critérios para uma análise crítica e reflexiva do campo. **Integración y Conocimiento**, n. 7, v. 2, p. 106-132, 2018.

LEAL, F.; PROLO, I.; LIMA, M.; MORAES, M. C. B. M. Contribuições não-hegemônicas do Programa Escala Gestores y Administradores para a internacionalização da Universidade Federal de Santa Catarina. **XLIII Encontro da Anpad**. São Paulo, outubro 2019.

LIMA, M. C.; CONTEL, F. B. **Internacionalização da educação superior: nações ativas, nações passivas e geopolítica do conhecimento.** 1. ed. São Paulo: Alameda, 2011.

MARTINEZ, J. Z. **Entre fios, pistas e rastros: os sentidos emaranhados da internacionalização da educação superior.** Tese. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2017.

MWANGI, C., LATAFATAT, S., KOMMER, S., THOMA, H., BERGER, J., & BLANCO-RAMIRO, G. (2018). Criticality in international higher education research: a critical discourse analysis of higher education journals. **Higher Education**, v. 76, n. 6, p.1091-1107, 2018.

PROLO, I.; VIEIRA, R.; LIMA, M.; LEAL, F. Internacionalização das universidades brasileiras: contribuições do Programa Ciência sem Fronteiras. **Administração: Ensino e Pesquisa (RAEP)**, v. 20, n. 2, 2019.

SAID, H.; AHMAD, I.; MUSTAFFA, M. S.; GHANI, F. A. Role of campus leadership in managing change and challenges of internationalization of higher education. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 6, 82-88, 2015.

SÁNCHEZ, E. D.; MUÑOZ, M. D.; BENÍTEZ, E. V. La gestión de internacionalización de la educación superior en las universidades públicas de Paraguay. In: ARAYA, J. M. (Ed.). **Aportes para los estudios sobre internacionalización de la educación superior en América del Sur.** 1 ed. Buenos Aires: Riesel, p. 137–164, 2015.

SEEBER, M.; CATTANEO, M., HUISMAN, J.; PALEARI, S. Why do higher education institutions internationalize? An investigation of the multilevel determinants of internationalization rationales. **Higher Education**, v. 72, n. 5, p. 685–702, 2016.

SHAHJAHAN, R. A. International organizations (IOs), epistemic tools of influence, and the colonial geopolitics of knowledge production in higher education policy. **Journal of Education Policy**, n. 31, v. 6, p. 694-710, 2016.

STAFFORD, S.; TAYLOR, J. Transnational education as an internationalisation strategy: meeting the institutional management challenges. **Journal of Higher Education Policy and Management**, v. 38, n. 6, p. 625-636, 2016.

STEIN, S. Internationalization for an uncertain future: tensions, paradoxes, and possibilities. **The Review of Higher Education**, v. 41, n. 1, p. 3-32, 2017.

STEIN, S.; ANDREOTTI, V. DE O. Cash, competition or charity: international students and the global imaginary. **Higher Education**, v. 72, n. 2, p. 225-239, 2016.

WHITSED, C.; GREEN, W. What's in a name? A theoretical exploration of the proliferation of labels for international education across the higher education sector. **Journal of Studies in International Education**, v. 18, n. 2, p. 105–119, 2014.



## APÊNDICE A

### QUESTIONÁRIO PARA SECRETÁRIOS-EXECUTIVOS QUE ATUAM NAS PRÓ-REITORIAS/SECRETARIAS/DIRETORIAS DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS BRASILEIRAS

Prezado Secretário-executivo,

Convidamos você a participar da nossa pesquisa sobre o espaço que o profissional de Secretariado Executivo ocupa na gestão da internacionalização das universidades públicas federais brasileiras.

Nosso instrumento de coleta de dados consiste em um questionário com questões abertas e fechadas. O tempo para respondê-las é de aproximadamente 15 a 20 minutos.

Nossa pesquisa tem propósitos estritamente acadêmicos. Além disso, não identificaremos os participantes nos relatórios e artigos a serem desenvolvidos a partir dos dados coletados.

Caso tenha interesse em acessar os resultados da pesquisa, solicitamos que nos informe seu e-mail ao final do questionário. Desde já agradecemos muito pela sua contribuição.

Atenciosamente,

Os autores.

1. Em qual universidade pública federal você trabalha?
2. Há quantos anos você atua na Pró-reitoria/Secretaria/Diretoria de Relações Internacionais da Universidade?
  - a) Menos de 1 ano
  - b) 1 a 5 anos
  - c) 6 a 10 anos
  - d) Mais de 10 anos
3. Você exerce função gratificada e/ou cargo de confiança?
  - a) Não
  - b) Sim – Qual função gratificada e/ou cargo de confiança você exerce?
4. Descreva, de forma sucinta, seu trabalho/sua função na Pró-reitoria/Secretaria/Diretoria de Relações Internacionais da Universidade.
5. A partir da sua própria experiência e percepção, o que você compreende por internacionalização da educação superior?
6. Em sua percepção, quais os pontos positivos e negativos da internacionalização da Universidade?
7. Quais mudanças você tem observado no setor e na Universidade em que você atua por conta da crescente ênfase na internacionalização da educação superior?
8. Quais mudanças você tem observado na natureza do seu trabalho por conta da crescente ênfase na internacionalização da educação superior?
9. Em sua percepção, quais são os principais desafios atrelados à internacionalização da Universidade?
10. Quais os principais programas de internacionalização gerenciados pelo setor em que você atua?
11. Como você avalia sua participação na gestão da internacionalização da Universidade?
  - a) Alta
  - b) Média
  - c) Baixa
12. Como você acredita que o secretário-executivo possa contribuir para a internacionalização da universidade?
13. Quais as principais competências (técnicas e comportamentais) que você acredita serem necessárias para que o secretário-executivo atue na gestão da internacionalização da universidade?
14. Quais os principais desafios que você percebe no seu trabalho relacionado à internacionalização da universidade?
15. Você tem participado de cursos/capacitações sobre internacionalização?
  - a) Não
  - b) Sim. Quais foram os últimos cursos/capacitações sobre internacionalização de que você participou?
16. Selecione as atividades de internacionalização em que você atua:
  - Recepção de comitivas/delegações estrangeiras.
  - Assessoria direta ao Pró-reitor/Secretário/Diretor de Relações Internacionais.
  - Substituição do Pró-reitor/Secretário/Diretor de Relações Internacionais em suas ausências.
  - Representação da Universidade em viagens e eventos internacionais.
  - Organização de viagens internacionais.
  - Organização de eventos internacionais.

- Tradução de textos, documentos, websites.
  - Elaboração de documentos em idioma estrangeiro.
  - Atendimento/comunicação verbal e escrita (pessoalmente, por e-mail, por telefone) em idioma estrangeiro.
  - Negociação de convênios internacionais com instituições estrangeiras.
  - Negociação de ações de internacionalização com atores da própria Universidade.
  - Gestão da mobilidade estudantil – graduação.
  - Gestão da mobilidade estudantil – pós-graduação.
  - Gestão da mobilidade acadêmica – docentes/pesquisadores.
  - Gestão da mobilidade de técnico-administrativos.
  - Gestão de programas de internacionalização do governo federal brasileiro.
  - Gestão de programas de internacionalização criados pela própria universidade.
  - Gestão de programas de internacionalização de outras instituições (por exemplo: Erasmus, Brafitec, Santander, associações de universidades regionais).
  - Coleta de dados para participação da Universidade em rankings universitários.
  - Desenvolvimento de ações para melhorar o posicionamento da Universidade em *rankings* universitários.
  - Elaboração dos planejamentos institucionais de internacionalização.
  - Planejamento das atividades/ações concretas de internacionalização.
  - Execução das atividades/ações concretas de internacionalização.
  - Execução financeira das atividades/ações de internacionalização.
  - Desenvolvimento de projetos para a captação de recursos voltados à internacionalização da Universidade.
  - Realização de relatórios de internacionalização.
  - Realização de pesquisas sobre internacionalização.
  - Internacionalização do currículo.
  - Internacionalização da pesquisa.
  - Internacionalização da extensão.
  - Organização de escolas de verão/inverno.
  - Realização de ações para a inclusão social no contexto da internacionalização.
  - Realização de palestras no exterior sobre a Universidade e seus programas de internacionalização.
  - Outras atividades (descrever)
17. Como você avalia o papel que você e demais técnicos ocupam no contexto de internacionalização da universidade?
18. Acrescente demais comentários que considerar relevantes.
19. Informe seu e-mail caso tenha interesse nos resultados da pesquisa.