

**PRÁTICAS ESTRATÉGICAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA NO SUL DO BRASIL**

**THAYSE KIATKOSKI NEVES**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

thaysekn@gmail.com

**ROSALIA ALDRACI BARBOSA LAVARDA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

rosalia.lavarda@ufsc.br

**CIBELE BARSALINI MARTINS**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

cibelebm@uol.com.br

# PRÁTICAS ESTRATÉGICAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA NO SUL DO BRASIL

## 1 INTRODUÇÃO

Desde o início dos anos 2000, uma abordagem distinta para estudar a gestão estratégica e as tomadas de decisões dentro das organizações passou a permear os estudos no campo: a perspectiva da “estratégia como prática” ou “*strategizing*” (JARZABKOWSKI, 2005). Dentro dessa perspectiva, a estratégia é vista como algo que as pessoas fazem no seu dia a dia e não como uma propriedade das organizações (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; GOLSORKHI et al., 2015).

A abordagem da estratégia como prática pode ser considerada como uma alternativa às pesquisas tradicionais na área de estratégia organizacional por meio da tentativa de retirar o foco dos efeitos das estratégias sobre o desempenho organizacional por si só, para uma análise mais aprofundada sobre o que realmente ocorre no processo de formulação, planejamento e implementação da estratégia, e outras atividades envolvidas no processo de fazer e pensar a estratégia (GOLSORKHI et al., 2015). Nesse contexto, a estratégia como prática surge a partir da interconexão de três elementos-chave: práticas, práxis e praticantes (WHITTINGTON, 2006).

As práticas envolvem as rotinas e atividades desenvolvidas na organização, as quais se desdobram em ações (práxis) que são executadas pelos praticantes, ou seja, por todos os atores envolvidos com a organização, sejam estes da alta administração, gerentes de nível médio, funcionários do nível operacional e, até mesmo, consultores externos (JARZABKOWSKI, 2005; WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

A internacionalização da educação superior, marca das relações entre universidades, foi fortalecida a partir da década de 1990, tendo em vista o processo de globalização presente nos mais diversos âmbitos da sociedade (MOROSINI, 2006a). Nesse cenário, a pós-graduação foi a principal impulsionadora do processo de internacionalização da educação superior brasileira devido à sua conexão com a pesquisa, que se encontra no núcleo deste processo (LAUS; MOROSINI, 2005).

O Plano Nacional de Pós-Graduação 2011-2020 (BRASIL, 2010), desenvolvido pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, denominada CAPES, imputa a busca pela internacionalização como uma das principais metas do sistema nacional de pós-graduação brasileiro e destaca que uma das formas de buscar a excelência e a aquisição de novos conhecimentos passa pela interação mais intensa entre instituições brasileiras e internacionais, a qual, além de promover o crescimento da ciência, aumentará o protagonismo do país no cenário internacional (BRASIL, 2010). Além disso, a internacionalização tem sido, inclusive, um dos critérios mais relevantes adotados pela CAPES para a atribuição dos conceitos de excelência aos programas de pós-graduação no país.

Nesse sentido, relacionando a perspectiva da estratégia como prática, ou seja, a interação entre as práticas, práxis e praticantes com os aspectos que envolvem as microdinâmicas relacionadas às estratégias de internacionalização dos programas de pós-graduação, como são efetivamente implementadas as ações e quem são os atores responsáveis pela implementação das atividades, haja vista a crescente importância atribuída à internacionalização da pós-graduação brasileira, endereçamos a questão de pesquisa: Como se desenvolvem na prática as estratégias de internacionalização de programas de pós-graduação *stricto sensu*?

Assim, o objetivo do presente estudo foi compreender como se desenvolvem na prática as estratégias de internacionalização de programas de pós-graduação *stricto sensu*.

Para consecução do objetivo da pesquisa, adotou-se a metodologia qualitativa (STAKE, 2003), a partir de um estudo de caso único (EISENHARDT, 1989) em uma universidade pública do sul do Brasil. A seleção do caso ocorreu pela busca de um objeto de pesquisa caracterizando programas que tivessem alcançado nota máxima na última avaliação da CAPES. Assim, o estudo foi conduzido entre os programas da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) avaliados com nota máxima (7) na avaliação trienal da CAPES publicada em 2013, tendo em vista que, de acordo com os critérios de concessão de nota máxima adotado pela CAPES, os programas com nota sete são aqueles avaliados como ‘muito bom’ em todos os quesitos da avaliação e que, dentre outros aspectos, possuem desempenho equivalente ao dos centros internacionais de excelência em sua área de atuação. As técnicas de coleta de dados adotadas incluíram entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação não participante, assegurando a triangulação para a interpretação dos dados. A análise dos dados foi feita por meio de análise narrativa (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006) e pela técnica *pattern matching* (TROCHIM, 1989).

O presente trabalho se encontra estruturado em seis seções, a contar desta introdução. Na sequência, faz-se uma descrição dos principais conceitos e estudos relacionados ao tema e, em seguida, são descritos os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. Após, passa-se à análise dos dados coletados e, por fim, conclui-se com as considerações finais da pesquisa.

## **2 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA**

Durante muitos anos, os estudos no campo da estratégia organizacional focaram no conceito de estratégia como algo pertencente às organizações, algo que as organizações possuem (JARZABKOWSKI, 2004, 2005; WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009). Até o início da década 1980, as pesquisas no campo se baseavam no conceito de estratégia como um padrão em um fluxo de decisões, de forma que os fluxos de comportamento poderiam ser isolados e as estratégias identificadas como padrões ou consistências em tais fluxos, permitindo, dessa forma, a identificação das origens das estratégias, com especial atenção à compreensão da relação entre os planos e as intenções da alta gerência e o que de fato foi realizado pela organização (MINTZBERG; WATERS, 1985).

Embora tenha havido uma evolução nas perspectivas clássicas da estratégia, com a introdução do conceito de estratégia emergente proposto por Mintzberg e Waters (1985), que diz respeito ao comportamento estratégico que surge de forma não intencional e padroniza-se na organização, amplamente utilizado por pesquisadores (BULGAKOV et al., 2007) ainda nos dias de hoje, a maior parte dos livros-texto sobre estratégias que são utilizados por estudantes da área oferece a definição de estratégia como planos da alta gerência para atingir resultados coerentes com as missões e objetivos da organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

A crescente insatisfação e frustração com os modelos normativos e prescritivos que dominam pesquisas no campo da estratégia, reduzindo a complexidade por trás da estratégia a algumas variáveis casualmente relacionadas em estudos focados na *performance* das organizações e das indústrias, contribuiu para o delineamento e o crescimento da perspectiva de estratégia como prática social (JARZABKOWSKI, 2005; WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009), em que o foco passa para as atividades cotidianas, socialmente realizadas por meio de ações e interações dos atores envolvidos, não somente as formais, mas as atividades que podem ter consequências significativas para as organizações e para as pessoas (JARZABKOWSKI, 2005; CANHADA; RESE, 2009; SILVA; CARRIERI; JUNQUILHO, 2011; JUNQUILHO; ALMEIDA; LEITE-DA-SILVA, 2012; ZWICK; SILVA; BRITO, 2014; CARDOSO; LAVARDA, 2015; BRANDT; LAVARDA; LOZANO, 2017). Dentro dessa perspectiva, a estratégia passa a ser vista não como algo que as organizações têm, mas sim algo que seus membros fazem (JARZABKOWSKI, 2004; WHITTINGTON, 2006;

JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007), levando em consideração também aspectos micro-organizacionais e a investigação sobre as atividades de gerentes de nível médio e outros atores da organização (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009).

Pode-se considerar que a abordagem da estratégica como prática no campo de pesquisa em estratégia organizacional teve seu surgimento no ano de 1996 a partir da publicação do artigo “*Strategy as Practice*” por Richard Whittington, em que o autor propõe que estratégia deve ser tratada como uma prática social (CANHADA; RESE, 2009; JUNQUILHO; ALMEIDA; LEITE-DA-SILVA, 2012). Whittington (1996) ressaltou a necessidade de se mudar o foco das pesquisas para como os praticantes fazem a estratégia e entender o processo constante de se fazer a estratégia em uma organização (*strategizing*). Dessa forma, é necessário estudar como os praticantes agem e interagem na organização, quais suas habilidades, destrezas e desempenhos, o que vem sendo visto nos últimos vinte anos (WHITTINGTON, 1996; CANHADA; RESE, 2009; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009; VAARA; WHITTINGTON, 2012; JARZABKOWSKI et al. 2015; BRANDT; LAVARDA; LOZANO, 2017).

A partir do entendimento de estratégia como uma prática social, como algo que as pessoas fazem, a análise se desloca um nível abaixo para tratar dos processos estratégicos gerais e das atividades daqueles que praticam a estratégia, fugindo da perspectiva gerencialista e passando a considerar não mais a *performance* dos estrategistas, mas sim, o modo como desempenham seus papéis (BRANDT; LAVARDA; LOZANO, 2017).

Nessa abordagem, estratégia pode ser definida como uma atividade situada, realizada socialmente, construída por meio de ações, interações e negociações de múltiplos atores que realizam a prática estratégica (JARZABKOWSKI, 2005; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009). Ou seja, refere-se a “fazer a estratégia”, que consiste na construção do fluxo de atividade por meio das ações e interações de múltiplos atores e as práticas em que se estes baseiam (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Segundo Whittington (2006), a estratégia como prática se baseia em três elementos-chave: as práticas, a práxis e os praticantes. Apesar de discretos, esses três elementos-chaves se encontram interconectados de forma que não é possível estudar um elemento isoladamente sem recorrer a aspectos dos outros. À interconexão entre esses três elementos dá-se o nome de *strategizing*, ou seja, “fazer a estratégia” (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

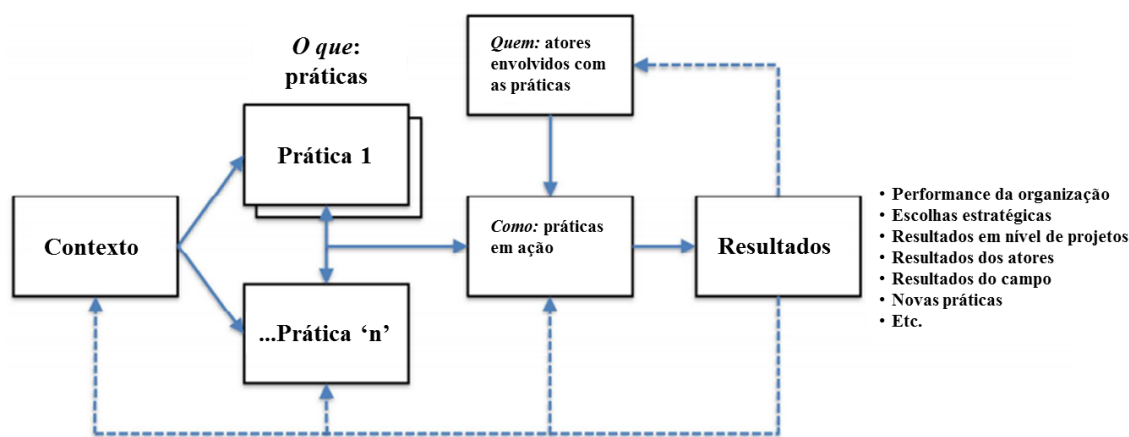
As práticas se referem às ferramentas sociais, simbólicas e materiais por meio das quais as estratégias ocorrem, ou seja, correspondem a rotinas de comportamento compartilhadas, incluindo tradições, normas e procedimentos para pensar e agir dentro da organização. Em contrapartida, a práxis se refere à atividade real, ao que as pessoas fazem na prática. Já os praticantes são os atores da estratégia, os estrategistas que executam as atividades e carregam as práticas, podendo estes ser pertencentes à alta administração da organização, gerentes de nível médio, funcionários, consultores, etc. (JARZABKOWSKI, 2005; WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009). Embora todos esses atores não possam ser formalmente designados como “estrategistas”, suas ações e interações contribuem para a estratégia de uma organização (JARZABKOWSKI, 2005).

A abordagem da estratégia como prática não se limita a analisar a atuação daqueles atores considerados formalmente como estrategistas. Os praticantes da estratégia são todos aqueles profissionais que fazem o trabalho de elaboração, modelagem e execução das estratégias, não se restringindo apenas à alta administração das organizações. (WHITTINGTON, 2006). Cada vez mais estudos sobre a estratégia como prática indicam que os gerentes de nível médio e os trabalhadores de nível inferior também são importantes atores estratégicos das organizações. Suas ações e influências sobre a estratégia podem não ser intencionais, porém são significativas para sobrevivência e vantagem competitiva das organizações. Nesse sentido, torna-se importante identificá-los como estrategistas, pesquisando

além da alta administração e incorporando funcionários de níveis mais baixos como atores estratégicos (LAVARDA; CANET-GINER; PERIS-BONET, 2010).

Jarzabkowski et al. (2015) propõem um modelo integrador da prática estratégica que envolve os três elementos-chaves dessa abordagem: o que (práticas), quem (praticantes) e como (práxis).

FIGURA 1 – MODELO INTEGRADOR DA PRÁTICA ESTRATÉGICA



Fonte: Adaptado de Jarzabkowski et al. (2015)

Segundo os autores, uma perspectiva mais integradora da estratégia como prática sustenta que é importante examinar as práticas dentro de seu contexto, prestando atenção a quem está envolvido e como esses atores trabalham. Essa perspectiva prática também enfatiza que os resultados estratégicos dependem da interação entre o “que”, com “quem” e “como” se relacionam as práticas estratégicas.

### 3 A INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

A internacionalização da educação superior vem se constituindo em um dos principais objetivos das universidades na atualidade, estando relacionada à qualidade, à excelência, à inovação e a outras contribuições positivas (MOROSINI; DO NASCIMENTO, 2017).

Segundo Knight (2005), o termo internacionalização pode significar diferentes coisas para diferentes pessoas, mas o ponto crítico é que a dimensão internacional está relacionada a todos os aspectos da educação e ao seu papel na sociedade. Nesse sentido, a internacionalização, em nível nacional, setorial e institucional é definida como o processo no qual se integra uma dimensão internacional, intercultural ou global nos propósitos, funções e ofertas de educação pós-secundária (KNIGHT, 2015).

Para Morisini (2006b), a internacionalização da educação superior é a análise da educação superior na perspectiva internacional e está baseada na relação entre as nações e suas instituições. É considerada como “qualquer esforço sistemático que tenha como objetivo tornar a Educação Superior mais respondente às exigências e desafios relacionados à globalização da sociedade, da economia e do mercado de trabalho” (MOROSINI, 2006b, p. 192).

No final do século XX, impulsionada fortemente pelo fenômeno da globalização, o qual provocou mudanças no comportamento da humanidade e em diferentes âmbitos da sociedade, a internacionalização adquiriu grande destaque (STALLIVIERI, 2017). Considerada marca das relações entre as universidades, devido à sua natureza de produtora de conhecimento, a internacionalização da educação superior vem se fortificando no panorama mundial, indo além

da função pesquisa, até então apoiada na autonomia do pesquisador, e se estendendo à função ensino (MOROSINI, 2006a).

Conforme Laus e Morosini (2005), o processo de internacionalização da educação superior brasileira foi, inicialmente, uma tentativa de revolucionar as instituições e mais tarde, mais efetivamente, fortalecer a pós-graduação, sendo que, apenas nas últimas décadas, o processo se tornou uma união de forças e ações para tentar trazer um caráter internacional às funções acadêmicas em uma esfera de ação mais ampla.

Morosini (2006b) considera que o modelo de internacionalização da educação superior predominante no Brasil é o modelo periférico, que se caracteriza pela presença da internacionalização universitária em alguns setores da instituição e/ou em algumas instituições de ensino superior. Ainda, conforme a mesma autora, a internacionalização da educação superior está localizada junto às atividades de pesquisa e, neste caso, elas ocorrem junto aos programas de pós-graduação *stricto sensu*. Suas estratégias têm como marca a cooperação internacional (intercâmbio de alunos e professores, convênios) (MOROSINI, 2006b).

### 3.1 A Internacionalização da Pós-Graduação

A pós-graduação, caracterizada pela indissociabilidade entre o ensino e a pesquisa, foi a principal impulsionadora do processo de internacionalização da educação superior brasileira devido à sua conexão com a pesquisa e a produção de conhecimento, que se encontram no centro deste processo. A importância da pesquisa para o desenvolvimento da internacionalização pode ser percebida, por exemplo, por meio do aumento significativo do número de artigos brasileiros publicados em períodos internacionais indexados (LAUS; MOROSINI, 2005).

Marrara (2007) destaca que os objetivos da internacionalização, do ponto de vista da educação, podem ser resumidos a uma hipótese de natureza predominantemente institucional e outra de natureza principalmente acadêmica, na qual se insere a internacionalização da pós-graduação. Nesse sentido, o autor conceitua a internacionalização da pós-graduação brasileira como um processo composto por medidas de cooperação internacional, necessárias para que um determinado programa de pós-graduação complemente a capacitação de seus discentes e docentes, com o objetivo de estimular o progresso da ciência e a solução de problemas brasileiros e comuns da humanidade.

Sob o enfoque acadêmico, a internacionalização permite a realização de experiências complementares ao processo educacional no ensino da pós-graduação, pautando-se no objetivo de contribuir com o desenvolvimento da educação e da ciência, por meio da colaboração e da troca de experiências com agentes estrangeiros (MARRARA, 2007).

Segundo Knight (2005), entre as principais estratégias de internacionalização relacionadas à pesquisa e colaboração acadêmica estão a realização de projetos de pesquisa e publicação conjuntas, a realização de conferências e seminários internacionais, a celebração de acordos e convênios internacionais, intercâmbios e outros tipos de parcerias internacionais.

Dentro dessa perspectiva de internacionalização, a internacionalização dos programas de pós-graduação *stricto sensu* se desenvolve tanto por meio de atividades discentes (envolvendo mestrandos e doutorandos), quanto docentes, tais como estágios de pesquisas no exterior, participação em cursos e congressos internacionais, celebração de co-tutelas ou co-orientações de mestrado e doutorado (MARRARA, 2007).

O Plano Nacional de Pós-Graduação 2011-2020 (BRASIL, 2010), que tem como objetivo a definição de diretrizes, estratégias e metas para dar continuidade e avançar nas propostas para política de pós-graduação e pesquisa no Brasil, indica como um dos eixos centrais para a condução e desenvolvimento do Sistema Nacional de Pós-Graduação (SNPG) a política de internacionalização e a cooperação internacional (DA SILVA JUNIOR; KATO, 2016). O plano ainda destaca que uma das formas de buscar a excelência e a aquisição de novos

conhecimentos passa pela interação mais intensa entre instituições brasileiras e internacionais, a qual, além de promover o crescimento da ciência, aumentará o protagonismo do país no cenário internacional (BRASIL, 2010).

Corroborando com as estratégias de internacionalização na perspectiva acadêmica (MARRARA, 2007; KNIGHT, 2005), o atual Plano Nacional de Pós-Graduação sugere, como incentivo à internacionalização e cooperação internacional, o envio de mais estudantes ao exterior para fazerem doutorado, em vista da dinamização do sistema e da captação do conhecimento novo; o estímulo à atração de mais alunos e pesquisadores visitantes estrangeiros; e o aumento do número de publicações com instituições estrangeiras (BRASIL, 2010).

### 3.2 A Internacionalização dentro do Sistema de Avaliação da Pós-Graduação

A avaliação dos programas de pós-graduação, iniciada pela CAPES em 1976, consiste em um instrumento de grande importância à concessão de auxílios, tanto por parte das agências de fomento nacionais, como dos organismos internacionais e, atualmente, é realizada a cada quatro anos (CAPES, 2017b). Entre os objetivos da avaliação do sistema nacional de pós-graduação está a certificação da qualidade da pós-graduação brasileira, que serve como referência para a distribuição de bolsas e recursos para o fomento à pesquisa (CAPES, 2017a). Além disso, os estudos e indicadores produzidos pela avaliação servem também para induzir políticas governamentais de apoio e crescimento da pós-graduação (CAPES, 2017c).

A avaliação é realizada em 49 áreas de avaliação, agregadas por critérios de afinidade, e segue uma mesma sistemática e conjunto de quesitos básicos estabelecidos no Conselho Técnico Científico da Educação Superior (CAPES, 2017b).

Conforme o desempenho acadêmico no quadriênio, os programas recebem conceitos que variam de 1 a 7, sendo que os conceitos 6 e 7 indicam desempenho equivalente ao alto padrão internacional, e os programas de nota 7 são aqueles com desempenho claramente destacado dos demais, inclusive dos de nota 6 (CAPES, 2017b). Nesse sentido, a internacionalização se constitui em um critério basilar para a avaliação de qualidade em programas de pós-graduação de excelência (MOROSINI; DO NASCIMENTO, 2017).

A classificação final dos programas de pós-graduação é baseada nos resultados da avaliação conduzida pela CAPES e incorporada pelo Ministério da Educação. Com base nos critérios de internacionalização, os programas de mestrado e doutorado são avaliados de acordo com sua produção científica, cultural, artística e tecnológica, sua competitividade em relação a programas estrangeiros similares de qualidade, e evidências de que os professores dos programas possuem um papel de liderança e representação na comunidade (LAUS; MOROSINI, 2005).

## 4 METODOLOGIA

A presente pesquisa se classifica, do ponto de vista da abordagem do problema, como qualitativa. Segundo Minayo (2002), a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares e se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Do ponto de vista da abordagem dos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois expõe características do fenômeno estudado (VERGARA, 2010).

Adotou-se o método de estudo de caso único, definido como uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, com o objetivo de explicá-los de forma global e tendo em conta toda a sua complexidade (EISENHARDT, 1989). Nesse sentido, o estudo de caso foi desenvolvido com vistas à busca de compreender como se desenvolvem na prática as estratégias de internacionalização de programas de pós-graduação *stricto sensu*.

A seleção do caso se deu de forma não aleatória, intencional e por acessibilidade (EISENHARDT, 1989). As unidades de análise deste estudo foram os três programas de pós-

graduação *stricto sensu* da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) avaliados com nota máxima (7) na avaliação trienal da CAPES publicada em 2013, quais sejam: Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica, Programa de Pós-Graduação em Farmacologia e Programa de Pós-Graduação em Química, tendo em vista que, de acordo com os critérios de concessão de nota máxima adotado pela CAPES, os programas com nota sete são aqueles avaliados como muito bom em todos os quesitos da avaliação e que, dentre outros aspectos, possuem desempenho equivalente ao dos centros internacionais de excelência em sua área de atuação, destacando-se de todos os demais programas (CAPES, 2017b). Ainda, segundo estatísticas da CAPES, apenas 3% de um total de 4.381 programas de pós-graduação recomendados e reconhecidos possuem conceito máximo (CAPES, 2017d).

Para consecução do objetivo do estudo, foram utilizadas três técnicas para coleta de dados: entrevista semiestruturada, observação não participante e análise documental (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006), a fim de conferir à pesquisa maior confiabilidade e propiciar a triangulação dos dados coletados.

As entrevistas foram realizadas com os coordenadores dos programas de pós-graduação selecionados e ocorreram na segunda quinzena do mês de junho de 2017. As entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado, com perguntas abertas, no qual se buscou explorar aspectos relativos à formulação e implementação das estratégias de internacionalização dos programas, bem como compreender os atores envolvidos em todo o processo, e tiveram duração média de 40 minutos.

A observação se deu de forma não participante e não estruturada, também denominada espontânea ou informal, caracterizada pelo fato de o conhecimento ser obtido por meio de uma experiência causal, sem que tenha determinado de antemão quais os aspectos relevantes a serem observados e que meios utilizar para observá-los (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Na análise documental foram verificadas as informações constantes nos relatórios de dados submetidos pelos programas de pós-graduação à Plataforma Sucupira da CAPES, referentes aos anos de 2013, 2014, 2015 e 2016, os quais servirão de base para a próxima Avaliação do Sistema Nacional de Pós-Graduação, bem como nas fichas de avaliação referentes à Avaliação Trienal 2013 e em informações disponibilizadas nos sites eletrônicos dos programas.

A análise de dados foi desenvolvida por meio da análise da narrativa (GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO; SILVA, 2006), a partir da definição dos elementos constitutivos de análise (KERLINGER, 1979), os quais orientaram tanto a fase de coleta quanto de análise dos dados, e também da utilização da técnica de *pattern matching* (TROCHIM, 1989), que consiste na comparação do marco teórico com os dados coletados nas entrevistas, observação e análise dos documentos.

Para operacionalizar a fase de análise de dados, utilizaram-se os elementos constitutivos de análise a partir de Kerlinger (1979), considerando dois tipos de definições: a constitutiva (DC) e a operacional (DO). A partir do construto teórico da pesquisa e do objetivo proposto, foram definidos, então, três elementos constitutivos de análise (EC):

a) Elemento 1 (EC1) – Práticas

DC: rotinas, atividades e ações cotidianas realizadas dentro da organização (incluindo tradições, normas e procedimentos) (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

DO: buscou-se identificar essas práticas relacionadas à internacionalização por meio de perguntas específicas nas entrevistas semiestruturadas e na análise dos relatórios de dados submetidos pelos programas de pós-graduação à Plataforma Sucupira da CAPES.

b) Elemento 2 (EC2) – Práxis

DC: ações dos indivíduos (praticantes); como estes realizam as práticas (atividades) (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).



DO: buscou-se analisar as práxis de internacionalização por meio de perguntas específicas na entrevista semiestruturada, observação não-participante e análise de documentos, buscando identificar, por exemplo, como os indivíduos envolvidos com os programas viabilizavam a execução das atividades voltadas à internacionalização.

c) Categoria 3 (CA3) – Praticantes

DC: atores da estratégia, os estrategistas que executam as atividades, podendo ser pertencentes a qualquer nível hierárquico da organização ou até mesmo externos a ela (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

DO: buscou-se analisar, por meio das entrevistas, da observação e dos documentos verificados os atores internos e externos à universidade que possuem algum grau de influência nas ações de internacionalização desenvolvidas nos âmbitos dos programas.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados está composta pela caracterização da organização objeto de estudo e apresentação dos elementos constitutivos de análise, a partir dos dados coletados.

### 4.1 Caracterização da Instituição e dos Programas de Pós-Graduação

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) é uma universidade pública, *multicampi*, com sede em Florianópolis/SC, fundada em 1960 e que conta com uma comunidade constituída por cerca de 50 mil pessoas, entre docentes, técnicos-administrativos e estudantes.

A UFSC possui atualmente 66 programas de pós-graduação em funcionamento, compostos por 64 cursos de mestrado, 55 cursos de doutorado e 18 cursos de mestrado profissional. Entre as avaliações desses programas junto à CAPES, três possuem conceito 7 (sete), 14 possuem conceito 6 (seis), 18 foram avaliados com conceito 5 (cinco), 20 com conceito 4 (quatro) e 11 programas possuem conceito 3 (três), sendo este o conceito mínimo para reconhecimento do programa junto à CAPES.

O Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica da UFSC (POSMEC) foi o primeiro programa de pós-graduação da Universidade, tendo implantado o curso de mestrado no ano de 1969 e, posteriormente, em 1981, o curso de doutorado. O programa tem como missão e objetivo principal “formar recursos humanos com alto nível de qualificação nas diversas áreas da Engenharia Mecânica e com elevado potencial de contribuição para o desenvolvimento científico e tecnológico da sociedade, atuando tanto no setor produtivo quanto no setor acadêmico” (CAPES, 2017h).

Nas duas últimas avaliações trienais realizadas pela CAPES (nos anos de 2010 e 2013), o programa foi avaliado com conceito 7, tendo sido anteriormente avaliado com nota 6 por cinco triênios consecutivos.

De acordo com a ficha de avaliação do programa referente à avaliação trienal 2013 da CAPES,

A internacionalização do Programa fica bem evidenciada no relatório. Ele possui diversos convênios de cooperação com centros de excelência na França, Alemanha, Holanda e outros, promovendo intercâmbio de alunos e docentes entre as instituições. Os docentes do Programa têm participado de eventos internacionais e ocupam posições importantes em associações científicas. Vários deles são editores associados ou membros de corpos editoriais de periódicos científicos bem qualificados na área, além de atuarem em comissões e conselhos nacionais e internacionais (CAPES, 2017e, p. 4).

O Programa de Pós-Graduação em Farmacologia (PPGFMC) iniciou suas atividades em 1991 com o curso de mestrado e em 1997 implantou também o curso de doutorado. O programa

tem por objetivo a formação de recursos humanos qualificados para o exercício da pesquisa científica e da docência em educação superior em institutos de pesquisa e universidades, para a atividade científica e tecnológica no setor industrial, bem como para atividades empreendedoras (CAPES, 2017h).

O PPGFMC recebeu nota 7 no triênio de 2010 e depois, novamente, no triênio de 2013. Segundo a comissão responsável pela avaliação trienal 2013, o programa atende a todos os critérios de excelência, liderança e internacionalização (CAPES, 2017f).

O Programa de Pós-Graduação em Química (PPGQ) da UFSC foi criado em 1971, com a implantação do curso de mestrado, e em 1988 implantou o curso de doutorado. O programa possui um foco acadêmico e atua na formação de pessoas qualificadas para o exercício da docência em instituições de ensino superior e para o desenvolvimento da ciência e da tecnologia de forma interdisciplinar. Conforme descrito pelo próprio programa em suas fichas submetidas para avaliação da CAPES, o PPGQ “é um centro de excelência acadêmica, em todas as suas áreas de atuação, em especial no ensino, pesquisa e extensão, seja no cenário regional e nacional, seja no plano internacional” (CAPES, 2017h).

A comissão responsável pela avaliação trienal 2013 da CAPES, considerou, em relação à inserção internacional do programa, que:

O programa é indicado para o conceito 7 por apresentar indicadores de qualidade compatíveis com centros de excelência no exterior. O grau de internacionalização do programa pode ser aferido pela participação de vários docentes no corpo editorial de periódicos internacionais e também como editores, convênios e intercâmbio com importantes centros de pesquisa no exterior, organização de congressos internacionais [...] (CAPES, 2017g, p. 3).

## 4.2 Elementos Constitutivos de Análise

Na sequência serão apresentadas as análises dos dados coletados por meio das entrevistas, da observação não participante e a análise dos documentos de forma integrada, considerando-se os elementos constitutivos de análise.

### 4.2.1 EC1: Práticas

Partindo-se da análise dos relatórios de dados submetidos pelos programas de pós-graduação à Plataforma Sucupira da CAPES e das informações constantes nos sítios eletrônicos dos programas analisados, buscou-se, inicialmente, evidenciar aspectos relacionados à inserção internacional dos programas que estivessem explicitados em documentos oficiais, uma vez que nenhum dos programas analisados possuem um planejamento estratégico próprio.

Apesar de não possuírem estratégias deliberadas de internacionalização, todos os programas possuem em seus objetivos geral e/ou específicos aspectos em algum grau relacionados à sua internacionalização ou à inserção internacional daqueles que são formados pelos programas:

Participar ativamente em redes de pesquisa nacionais e internacionais. Manter forte cooperação internacional nos dois sentidos (com instituições mais avançadas e contribuindo com o desenvolvimento de instituições que ainda não atingiram o nível de desenvolvimento do POSMEC) [...] (PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA – CAPES, 2017h).

Os cursos de Mestrado e Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Farmacologia (PPGFMC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) têm por objetivo a formação de recursos humanos qualificados para o exercício da pesquisa científica e da docência em Educação Superior em Institutos de Pesquisa e Universidades, para a atividade científica e tecnológica no setor industrial (notadamente na Indústria

Farmacêutica nacional e internacional), bem como para atividades empreendedoras (PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM FARMACOLOGIA – CAPES, 2017h).

O PPGQ-UFSC é um centro de excelência acadêmica, em todas as suas áreas de atuação, em especial no ensino, pesquisa e extensão, seja no cenário regional e nacional, seja no plano internacional, orientado pela responsabilidade ética, social e ambiental (PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM QUÍMICA – CAPES, 2017h).

As práticas da estratégia envolvem as rotinas, atividades e ações cotidianas realizadas no dia a dia dentro da organização, as quais incluem tradições, normas e procedimentos adotados (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Nesse sentido, as práticas de internacionalização se configuram nas atividades e rotinas adotadas pelos programas com vistas ao alcance de desempenho equivalente ao de centros internacionais de excelência na área e ao seu reconhecimento no âmbito internacional.

As práticas de internacionalização utilizadas pelos programas estão, primordialmente, voltadas ao estabelecimento de cooperações internacionais com programas, núcleos, grupo de pesquisa ou laboratórios de universidades estrangeiras, sendo que nem sempre essas parcerias são institucionalmente formalizadas por meio de termos ou acordos de cooperação entre os entes envolvidos, respaldando-se por vezes na informalidade dos contatos entre os docentes das diferentes instituições. Entre as práticas de internacionalização identificadas estão (i) a realização de intercâmbios por docentes (pós-doutoramento) e discentes dos programas (principalmente relacionados à realização de doutorados-sanduíche); (ii) a realização de projetos em cooperação com pesquisadores de universidades estrangeiras, os quais resultam muitas vezes em (iii) publicações conjuntas em periódicos indexados de alta relevância internacional; (iv) a participação de docentes na organização de conferências e seminários internacionais, bem como (v) a apresentação de trabalhos por docentes e discentes em eventos internacionais de alta relevância na área de atuação do programa; e, (vi) a celebração de co-orientações e cotutelas, principalmente em nível de doutoramento.

A internacionalização do programa ela tem se dado pelo fato de que muitos dos nossos docentes têm trabalhos em colaboração com colegas de universidades no exterior [...]. Quando você faz um trabalho, que é um trabalho bastante sério, e isso é demonstrado pelo fato de que as nossas pesquisas são publicadas em revistas de muita qualidade, de um bom impacto aí fora, fica muito mais fácil de a gente ter as portas abertas para conseguir esses diálogos. E aí, a gente consegue, dessa forma, “barganhar” apoios aí fora para que, por exemplo, os nossos alunos possam ir fazer parte de suas pesquisas de doutorado, ou sair para fazer pós-doutorado (COORDENADOR DO PPGQ).

A gente faz parcerias com laboratórios que gostam de ter parcerias com a gente. Um outro caminho importante, que implicitamente está nesse caminho de internacionalização, é a oportunidade de que nossos alunos tenham uma vivência no exterior (COORDENADOR DO PPGFMC).

Em menor escala, e ainda não utilizada por todos os programas, está (vii) a oferta de disciplinas em idioma estrangeiro (inglês), ainda em fase de experimentação pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica, e (viii) a vinda de docentes de universidades estrangeiras para ministrar minicursos, seminários ou participar em projetos de pesquisa, mencionada como prática consolidada do Programa de Pós-Graduação em Química desde a sua criação. De acordo com o coordenador do POSMEC: “Por iniciativa própria, um professor do programa ofereceu ministrar uma disciplina em inglês”.

Segundo o Coordenador do PPGQ:

Os professores aqui do programa também buscam sair bastante para fazer intercâmbios. Da mesma forma, a gente tem professores de fora vindo para cá constantemente para ministrar seminários, minicursos ou para participar de projeto de pesquisa. Então, isso aí é uma coisa que ficou muito fortalecida desde que o programa foi criado (COORDENADOR DO PPGQ).

A partir dos relatos dos coordenadores e do observado durante a pesquisa, as práticas de internacionalização atualmente adotadas pelos programas nasceram das práticas dos docentes dos cursos, desde o início da criação dos programas, e foram se consolidando como práticas institucionais ao longo do tempo, configurando-se, dessa forma, como atividades estratégicas de internacionalização. Segundo Johnson, Melin e Whittington (2003), uma atividade passa a ser estratégica na medida em que traz consequências para os resultados estratégicos da organização, para a sua sobrevivência e para a sua vantagem competitiva, mesmo quando tais consequências não fazem parte de uma estratégia formal e pretendida.

Esta participação e iniciativa dos docentes também se alinha às propostas de Nketia (2016) que destaca o envolvimento de todos os participantes no *strategizing*, caracterizando o que denomina de *open strategy* ou estratégia aberta.

#### 4.2.2 EC2: Práxis

As práticas estão relacionadas ao modo como as práticas identificadas são de fato implementadas pelos programas (WHITTINGTON, 2006).

Nos programas analisados, a prática da estratégia está atrelada às ações dos docentes dos programas, os quais são os principais responsáveis tanto pela institucionalização das práticas estratégicas, quanto pela execução das ações que levam à realização dessas atividades. Por meio das redes de contatos estabelecidas pelos docentes com pesquisadores e/ou instituições estrangeiras, as práticas de internacionalização são executadas, impactando tanto na avaliação do programa junto ao sistema nacional de pós-graduação brasileiro, bem como alavancando seu reconhecimento em âmbito internacional:

A cultura de internacionalização do programa remete à década de 1970. A internacionalização da Engenharia Mecânica da UFSC teve início com o Prof. Stemmer, responsável pela implantação do curso na Universidade. Na década de 1970, o Prof. Stemmer enviou os professores da Engenharia Mecânica para realizarem doutorados no exterior. A partir disso, os professores começaram a criar redes de relacionamento e parcerias com instituições e professores de outros países e, quando retornaram ao país, essas parcerias continuaram a ser exploradas (COORDENADOR DO POSMEC).

A nossa internacionalização aqui ela está muito baseada em relações pessoais de docentes com gente de fora do Brasil; em projetos em colaboração, basicamente isso. Alguns deles derivados de seus pós-doutorados, outros se conheceram em congressos e descobriram que tinham interesses em comum e estabelecem parcerias (COORDENADOR DO PPGFMC).

Dos próprios professores [parte as práticas de internacionalização]. Era a questão, por exemplo, de professores que faziam o doutorado lá fora e que continuavam com os vínculos com os seus antigos orientadores ou com outros professores que eram amigos deles, ou que tenham sido colegas de doutorado, e daí começavam pesquisas junto. Essas coisas aí, elas já vêm desde o início que o programa foi criado na década de 1970. E daí essas coisas foram reforçadas (COORDENADOR DO PPGQ).

Percebe-se que os docentes possuem autonomia no que tange as ações que visam ao fortalecimento dos laços estabelecidos entre seus laboratórios, núcleos e grupos de pesquisas com instituições e pesquisadores estrangeiros, não sendo percebida uma influência da

coordenação dos programas, ou até mesmo de hierarquias superiores da Universidade, nas tomadas de decisão relativas às suas atividades. Nesse sentido, a coordenação do programa assume um papel de facilitador no processo de internacionalização, funcionando como uma ponte entre as práticas e as ações dos docentes, por meio da viabilização de recursos e ferramentas necessárias para a execução das práticas dos próprios docentes, como, por exemplo, o provimento de auxílios financeiros, tanto para a ida de docentes e discentes ao exterior quanto para a vinda de pesquisadores estrangeiros ao programa, assim como, a tramitação de processos internos visando à formalização de acordos.

Segundo o Coordenador do POSMEC “A internacionalização do programa ocorre de maneira orgânica, por meio de seus fortes e importantes núcleos, grupos e laboratórios. No sentido de não ser algo “ditado”, desenvolve-se naturalmente”. Assim, percebe-se a importância e influência de cada docente no alcance e fortalecimento dos programas. Portanto, o praticante da estratégia de internacionalização não pode ser caracterizado como um estrategista e sim como todos os participantes (internos e externos ao programa) corroborando as pesquisas de Whittington (2006), enfatizando que o “jeito” que cada um encontra para solucionar uma situação específica (episódio de práxis) caracteriza suas práxis.

#### 4.2.3 EC3: Praticantes

Os praticantes correspondem aos atores organizacionais responsáveis pela execução das atividades (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007), correspondendo, dentro do presente estudo, aos docentes, aos discentes e à coordenação dos programas de pós-graduação.

Apesar de os gerentes de nível médio e os funcionários de nível operacional, que na estrutura universitária e no contexto da pesquisa podem ser representados pelos coordenadores dos programas e pelos docentes e discentes respectivamente, tipicamente não possuem um papel estratégico formal, suas ações, mesmo que não intencionais, são significativas para a sobrevivência e alcance dos objetivos propostos (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007), ou seja, para o desenvolvimento e a manutenção dos patamares de internacionalização atingidos pelos programas.

Em relação à internacionalização, percebe-se que os principais responsáveis pela execução das atividades que culminam com a inserção internacional dos programas de pós-graduação são os docentes, que, por meio de suas práticas diárias e de suas redes de relacionamento (práxis), estabelecem cooperações internacionais, viabilizam a participação de seus orientandos em programas de doutorado-sanduíche, executam projetos de pesquisa em parceria com pesquisadores estrangeiros e publicam artigos em periódicos de alto impacto internacional.

Nota-se, no entanto, que apesar do peso atribuído aos docentes na consolidação da internacionalização dos programas, os próprios discentes possuem influência nesse processo, sendo responsáveis pela manutenção das redes de relacionamento inicialmente estabelecidas e pela ampliação dessas redes, por meio do estabelecimento de contatos com pesquisadores estrangeiros durante sua vivência no exterior.

Os coordenadores dos programas assumem um papel secundário, mas igualmente importante nesse processo, haja vista serem os responsáveis por permitir a implementação das ações pretendidas.

Ainda, atores externos à organização, apesar de tratados em menor escala, também possuem papel importante e influenciam as estratégias (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). No contexto da internacionalização da pós-graduação, a CAPES também assume o papel de estrategista, uma vez que fornece recursos, por meio de editais de concorrência, que são aproveitados pelos programas de pós-graduação para viabilizar tanto a vinda de pesquisadores e professores estrangeiros ao país – Programa Professor Visitante do

Exterior (PVE) –, quanto possibilitar os doutorandos de programas brasileiros realizarem parte de seus estudos no exterior – Programa de Doutorado Sanduíche no Exterior (PSDE).

Assim, considerando-se a questão de pesquisa inicialmente delineada: *Como se desenvolvem as práticas estratégicas de internacionalização dos programas de pós-graduação stricto sensu?*, entende-se que, a partir das evidências apresentadas nos elementos constitutivos de análise, as práticas estratégicas de internacionalização se delineiam e se estabelecem a partir das ações dos docentes vinculados aos programas, os quais também são os responsáveis pela execução dessas práticas, sendo esse processo o principal responsável pelo desempenho dos programas e seu reconhecimento como programas de excelência em nível nacional e internacional. Portanto, as práticas, as práxis e os praticantes se imbricam compondo o *strategizing*, ou seja, a estratégia acontecendo rotineiramente do desenrolar das atividades cotidianas dos programas de pós-graduação de excelência estudados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi compreender como se desenvolvem na prática as estratégias de internacionalização de programas de pós-graduação *stricto sensu*. Foi possível alcançar esse objetivo a partir das evidências encontradas nos programas avaliados com conceito máximo na Avaliação Trienal 2013 da CAPES da UFSC. Segundo os critérios da CAPES, tais programas possuem desempenho equivalente ao dos centros internacionais de excelência em sua área de atuação.

Cabe destacar que, apesar de a CAPES atribuir pesos diferentes entre os critérios avaliados de acordo com cada área de avaliação, no que tange o critério de internacionalização, avaliado de forma qualitativa, os indicadores analisados são, de forma geral, os mesmos para todas as áreas que compuseram o presente estudo.

Entre os três programas analisados, percebeu-se, por meio das entrevistas com os coordenadores, que os programas de Engenharia Mecânica e de Química já se consideram como tendo atingido um patamar de excelência e reconhecimento internacional. No entanto, o programa de Farmacologia não se percebe como estando na fronteira do conhecimento em comparação a centros de excelência no exterior, e cita as barreiras burocráticas impostas pelas legislações brasileiras como um entrave nesse processo. Nesse sentido, o programa atribui o seu conceito máximo recebido pela CAPES como relativo principalmente aos demais fatores analisados na concessão da nota 7, pois considera que a sua internacionalização, entendida nesse caso como o seu reconhecimento em âmbito internacional, ainda precisa ser melhor desenvolvida.

Ao analisar as práticas (atividades) de internacionalização dos programas de pós-graduação, como estas são realizadas (práxis) e quem as realizam (praticantes) (WHITTINGTON, 2006), pode-se perceber que o principal motor propulsor da internacionalização dos programas são os docentes, por meio de suas ações cotidianas e de suas redes de relacionamento. Ou seja, o fato de o programa ser considerado de nível de excelência internacional, de acordo com a definição estabelecida pela CAPES, os docentes são os verdadeiros responsáveis pelo patamar de excelência atingido pelo programa.

Outro fato evidenciado na pesquisa é que a internacionalização é vista como naturalmente desenvolvida entre esses programas de excelência, não tendo sido necessário até o presente momento o estabelecimento de estratégias específicas pelas coordenações dos programas para o seu desenvolvimento, nem o estabelecimento de diretrizes por níveis hierárquicos superiores da instituição. Assim, entende-se que a estratégia de internacionalização é uma consequência da atuação conjunta de todos os participantes do programa (docentes, discentes, coordenação e, inclusive, a estrutura e sistema de avaliação) o que vai ao encontro do que está emergindo na literatura recente denominada de *open strategy* ou estratégia aberta (NKETIA, 2016).

A principal contribuição deste estudo está no avanço das discussões acerca das práticas (atividades), práxis (ações) e dos atores (praticantes) que compõem o *strategizing* (fazer estratégia) nos programas de pós-graduação (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Além disso, evidenciou-se o caráter orgânico atribuído ao desenvolvimento da internacionalização dos programas de pós-graduação e destacou-se a inexistência de diretrizes institucionalmente estabelecidas para o aprimoramento e/ou manutenção do patamar de inserção internacional atingidos por aqueles programas que já são considerados de excelência pela CAPES.

A limitação da pesquisa está relacionada à questão do tempo disponível para a coleta dos dados, que não possibilitou, nesta fase da pesquisa, a realização de entrevistas com docentes e discentes dos programas, além do coordenador, o que poderia ter contribuído para um estudo mais aprofundado sobre as práxis adotadas.

Como futuras linhas de pesquisa, sugere-se a ampliação do escopo da pesquisa, incluindo, além dos demais praticantes, também programas de pós-graduação com conceito 6 junto à CAPES, desta e de outras instituições de ensino superior, uma vez que possuem o grau de internacionalização bem desenvolvido. Ainda, sugere-se o estudo com programas conceito 5, para verificar as estratégias e as práticas internacionalização adotadas buscando identificar a trajetória possível para o desenvolvimento desses programas na busca da excelência.

Para concluir, destaca-se a relevância dos estudos referentes à estratégia de internacionalização dos programas de pós-graduação, colocando-se luz nos estudos sobre *open strategy* explicando a influência dos atores organizacionais (tanto gerenciais quanto não gerenciais) e sua participação e envolvimento que geram o compromisso com a estratégia ou melhor, *strategizing*.

## REFERÊNCIAS

- BRANDT, Jaqueline Zermiani; LAVARDA, Rosalia Barbosa; LOZANO, Marie-anne Stival Leal. Estratégia-como-prática social para a construção da perspectiva de gênero nas políticas públicas em Florianópolis. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 1, p.64-87, fev. 2017. BRASIL. Capes. Ministério da Educação. **Plano Nacional de Pós-Graduação: PNPG 2011-2020**. Brasília: Capes, 2010. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/plano-nacional-de-pos-graduacao>>. Acesso em: 08 jun. 2017.
- BULGACOV, S. et al. **Administração estratégica: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- CANHADA, Diego Iturriet Dias; RESE, Natália. Contribuições da “estratégia como prática” ao pensamento em estratégia. **Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 273-289, 2009.
- CAPES. **Sobre a avaliação do Sistema Nacional de Pós-Graduação**. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/avaliacao/sobre-a-avaliacao>>. Acesso em: 10 jun. 2017a.
- CAPES. **Sobre avaliação de cursos: avaliação pós-graduação scrito sensu**. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/acessoainformacao/perguntas-frequentes/avaliacao-da-pos-graduacao/7421-sobre-avaliacao-de-cursos>>. Acesso em: 10 jun. 2017b.
- CAPES. **Primeira Avaliação Quadrienal da CAPES começa em 3 de julho**. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/sala-de-imprensa/noticias/8450-primeira-avaliacao-quadrienal-da-capes-comeca-em-3-de-julho>>. Acesso em: 01 jul. 2017c.
- CAPES. **Plataforma Sucupira**. Disponível em: <<https://sucupira.capes.gov.br/>>. Acesso em: 03 jul. 2017d.
- CAPES. **Ficha de Avaliação do Programa**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica/UFSC. Disponível em: <[http://conteudoweb.capes.gov.br/conteudoweb/VisualizadorServlet?nome=41001010/013/2013\\_013\\_41001010006P8\\_Ficha.pdf&aplicacao=avaliacaotrienal&idEtapa=2&ano=2013&tipo=divulga](http://conteudoweb.capes.gov.br/conteudoweb/VisualizadorServlet?nome=41001010/013/2013_013_41001010006P8_Ficha.pdf&aplicacao=avaliacaotrienal&idEtapa=2&ano=2013&tipo=divulga)>. Acesso em: 29 mai. 2017e.

CAPES. **Ficha de Avaliação do Programa.** Programa de Pós-Graduação em Farmacologia/UFSC. Disponível em: <[http://conteudoweb.capes.gov.br/conteudoweb/VisualizadorServlet?nome=41001010/008/2013\\_008\\_41001010024P6\\_Ficha.pdf&aplicacao=avaliacaotrienal&idEtapa=2&ano=2013&tipo=divulga](http://conteudoweb.capes.gov.br/conteudoweb/VisualizadorServlet?nome=41001010/008/2013_008_41001010024P6_Ficha.pdf&aplicacao=avaliacaotrienal&idEtapa=2&ano=2013&tipo=divulga)>. Acesso em: 29 mai. 2017f.

CAPES. **Ficha de Avaliação do Programa.** Programa de Pós-Graduação em Química/UFSC. Disponível em: <[http://conteudoweb.capes.gov.br/conteudoweb/VisualizadorServlet?nome=41001010/004/2013\\_004\\_41001010022P3\\_Ficha.pdf&aplicacao=avaliacaotrienal&idEtapa=2&ano=2013&tipo=divulga](http://conteudoweb.capes.gov.br/conteudoweb/VisualizadorServlet?nome=41001010/004/2013_004_41001010022P3_Ficha.pdf&aplicacao=avaliacaotrienal&idEtapa=2&ano=2013&tipo=divulga)>. Acesso em: 29 mai. 2017g.

CAPES. **Coleta CAPES.** Proposta de Programa. Disponível em: <<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/propostaPrograma/listaProposta.a.jsf>>. Acesso em: 29 mai. 2017h.

CARDOSO, Fernando; LAVARDA, Rosalia. Perspectiva da estratégia-como-prática e o processo de formação da estratégia articulada pela média gerência. **REAd**, v.21, n.3, p. 719-749, 2015.

DA SILVA JUNIOR, João dos Reis; KATO, Fabíola Bouth Grello. A política de internacionalização da educação superior no plano nacional de pós-graduação (2011-2020). **Revista Internacional de Educação Superior**, v. 2, n. 1, p. 138-151, 2016.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

GOLSORKHI, Damon et al (Ed.). **Cambridge handbook of strategy as practice**. 2. ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2015.

GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. da (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

JARZABKOWSKI, Paula. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization studies**, v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004.

JARZABKOWSKI, Paula. **Strategy as practice: an activity based approach**. Sage Publications, 2005.

JARZABKOWSKI, Paula; BALOGUN, Julia; SEIDL, David. Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Human relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

JARZABKOWSKI, Paula; SPEE, Andreas. Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p.69-95, 2009.

JARZABKOWSKI, Paula; KAPLAN, Sarah; SEIDL, David; WHITTINGTON, Richard. On the risk of studying practices in isolation: Linking what, who, and how in strategy research. **Strategic Organization**, v. 14, n. 3, p. 248-259, 2015.

JOHNSON, Gerry; MELIN, Leif; WHITTINGTON, Richard. Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. **Journal of management studies**, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003.

JUNQUILHO, G. S.; ALMEIDA, R. A. de; LEITE-DA-SILVA, A. R. As “artes do fazer” gestão na escola pública: uma proposta de estudo. **Cadernos EBAPE**, v.10, n. 2, p. 329-356, 2012.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU/Edusp, 1979.

KNIGHT, Jane. An Internationalization Model: Responding to New Realities and Challenges. In: WIT, Hans de et al (Ed.). **Higher Education in Latin America: The International Dimension**. Washington: The World Bank, 2005. p. 1-38.

KNIGHT, Jane. Updated definition of internationalization. **International higher education**, n. 33, 2015.

LAUS, Sonia Pereira; MOROSINI, Marília Costa. Internationalization of Higher Education in Brazil. In: WIT, Hans de et al (Ed.). **Higher Education in Latin America: The International Dimension**. Washington: The World Bank, 2005. p. 111-148.



LAVARDA, Rosalia Barbosa; CANET-GINER, María Teresa; PERIS-BONET, Fernando Juan. How middle managers contribute to strategy formation process: connection of strategy processes and strategy practices. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 4, p. 358-370, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRARA, Thiago. Internacionalização da pós-graduação: objetivos, formas e avaliação. **Revista Brasileira de Pós-graduação**, Brasília, v. 4, n. 8, p.245-262, dez. 2007.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: DESLANDES, Suely Ferreira et al (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 9-29.

MINTZBERG, Henry; WATERS, James A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic management journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOROSINI, Marília Costa. Estado do conhecimento sobre internacionalização da educação superior: conceitos e práticas. **Educar em revista**, n. 28, p. 107-124, 2006a.

MOROSINI, Marília Costa. Internacionalização da Educação Superior: um modelo em construção?. In: AUDY, Jorge Luiz Nicolas; MOROSINI, Marília Costa (Org.). **Inovação e Empreendedorismo na Universidade**. Porto Alegre: Edipucrs, 2006b. p. 189-210.

MOROSINI, Marília Costa; DO NASCIMENTO, Lorena Machado. Internacionalização da Educação Superior no Brasil: a produção recente em teses e dissertações. **Educação em Revista**, v. 33, 2017.

NKETIA, Bright Adu. The influence of open strategizing on organizational members' commitment to strategy. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v.235, n. 473-483, 2016.

SILVA, A. R. L.; CARRIERI, A. P.; JUNQUILHO, G. S. A estratégia como prática social nas organizações: articulações entre representações sociais, estratégias e táticas cotidianas. **Revista de Administração da USP**, v. 46, n. 2, p. 122-134, abr./jun. 2011.

STAKE, Robert E.. Case studies. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Ed.). **Strategies of qualitative inquiry**. 2. ed. London: Sage Publications, 2003. p. 134-164.

STALLIVIERI, Luciane. **Internacionalização e Intercâmbio: dimensões e perspectivas**. Curitiba: Appris, 2017.

TROCHIM, William M. K. Outcome pattern matching and program theory. **Evaluation and program planning**, v. 12, n. 4, p. 355-366, 1989.

VAARA, Eeron.; WHITTINGTON, Richard Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. **The academy of Management Annals**, v.6, n.1, p. 285-336, 2012.

VERGARA, Sylvia. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

WHITTINGTON, Richard. Strategy as practice. **Long range planning**, v.29, n.5, p.731-735, 1996.

WHITTINGTON, Richard. Completing the practice turn in strategy research. **Organization studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

ZWICK, Elisa; SILVA, Isabel Cristina da; BRITO, Mozar José de. Estratégia como prática social e teoria da ação comunicativa: possíveis aproximações teóricas. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 12, p.384-400, ago. 2014.