

**CAPACIDADES DINÂMICAS COMO IMPULSORES DO PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

LUCAS THIERRY DE SOUSA CABRAL
UNIVERSIDADE POSITIVO (UP)

MARCELLO ROMANI-DIAS
UNIVERSIDADE POSITIVO (UP)

ALINE DOS SANTOS BARBOSA
ESCOLA SUPERIOR DE ENGENHARIA E GESTÃO DE SÃO PAULO - ESEG (ESEG)

CAPACIDADES DINÂMICAS COMO IMPULSORES DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Resumo

As Instituições de Ensino Superior (IES) têm se deparado com um ambiente cada vez mais internacionalizado, o que tem implicado em mudanças significativas em seu ambiente de negócios. Diante desse contexto, IES brasileiras têm desenvolvido novas capacidades para expandir a sua internacionalização, visando uma maior competitividade. Para compreender esse fenômeno, o objetivo do presente estudo foi analisar de que forma capacidades dinâmicas influenciaram o processo de internacionalização de uma IES localizada no sul do Brasil. Para atingir o objetivo proposto, realizou-se uma pesquisa com abordagem qualitativa, dedutiva, por meio de entrevistas semiestruturadas e análise documental. Como principais resultados, destaca-se o impacto que as capacidades dinâmicas da instituição desempenharam sobre o desenvolvimento de capacidades operacionais necessárias ao desenvolvimento da internacionalização da IES e o impacto que capacidades dinâmicas fracas possuem sobre o processo de internacionalização, servindo como barreiras internas ao desenvolvimento de processos internacionais. Este estudo contribui com o debate acadêmico sobre a criação e desenvolvimento de capacidades dinâmicas para internacionalização de uma IES, temática pouco explorada pela literatura. Além disso, contribui empiricamente para gestores que buscam a internacionalização das IES em que atuam ao demonstrar o processo real de internacionalização de uma IES.

Palavras-chave: Estratégia Organizacional; Capacidades Dinâmicas; Internacionalização do Ensino Superior.

Introdução

O tema da internacionalização do ensino superior ganhou muita atenção na década de 1990, se destacando sobre outros tópicos de debate como políticas e pesquisas sobre as (IES) (ENDERS, 2004; TEICHLER, 1999). Além desse crescimento do debate acadêmico, a internacionalização do ensino superior pode ser vista como um fator interessante para que as IES possam criar vantagem competitiva ao agirem antes de seus concorrentes no mercado internacional, expandindo sua base de clientes e aumentando sua reputação por meio da interação com IES de países estrangeiros. Além disso, a competição por um corpo docente de qualidade e pelos melhores estudantes, tem sido cada vez mais acirrada (LEIH e TEECE, 2016), elevando o grau de competitividade entre as IES. Adicionalmente, há uma crescente disputa entre sistemas e IES por recursos como, por exemplo, financiamentos (ENDERS, 2004) e pelo mercado internacional de estudantes (KNIGHT, 2004).

No setor de educação superior do Brasil, especificamente, é possível perceber aquisições e fusões mais frequentes, assim como, um aumento da concorrência entre as IES (TAKAHASHI; BULGACOV; GIACOMINI, 2017). Diante desse novo cenário, as IES não podem mais ser geridas como eram anteriormente; elas devem ter uma gestão mais apurada, uma maior competência estratégica e devem destinar mais energia para as atividades empreendedoras (LEIH e TEECE, 2016).

Ampliando as questões anteriores para o ambiente global, isto é, ampliando as questões competitivas à níveis internacionais, o cenário se torna ainda mais complexo. Portanto, para que as IES obtenham sucesso no processo de internacionalização, é necessário que elas desenvolvam novas capacidades para atender às demandas internacionais. Nesse sentido, a perspectiva das capacidades dinâmicas pode auxiliar as IES, pois essa perspectiva busca o

entendimento de como as organizações criam e sustentam vantagem competitiva em ambientes dinâmicos (TEECE et al., 1997) e moderadamente dinâmicos (EISENHARDT e MARTIN, 2000), inclusive para organizações sem fins lucrativos (BULGACOV e TAKAHASHI, 2019), como é o caso de algumas IES. Ou seja, acredita-se que a perspectiva das capacidades dinâmicas possa contribuir para o entendimento de como as IES criam e desenvolvem as capacidades necessárias para a internacionalização, levando estas à uma melhor competitividade empresarial. Portanto, este estudo se debruçou sobre a seguinte pergunta de pesquisa: De que forma o processo de internacionalização de uma IES pode ser influenciado por capacidades dinâmicas?

Para responder à pergunta de pesquisa, foi realizada uma pesquisa com abordagem qualitativa, dedutiva, exploratória, por meio de entrevistas em profundidade e análise documental em uma universidade brasileira que está em processo de internacionalização. Verificou-se por meio do estudo como as capacidades dinâmicas impulsionaram este processo. Foram realizadas 15 entrevistas semiestruturadas em profundidade com os gestores e professores envolvidos nos processos de internacionalização da IES, bem como análise de documentos privados da IES e documentos públicos disponíveis no site da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior). Os dados coletados durante as entrevistas e os documentos foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo qualitativa com categorias dedutivas, conforme sugerido por Mayring (2014).

O presente estudo apresenta duas contribuições principais; uma contribuição teórica e uma contribuição prática. A primeira dessas contribuições, a contribuição teórica, é referente ao debate acadêmico sobre a criação e desenvolvimento de capacidades dinâmicas para o processo de internacionalização de uma IES; setor que ainda é pouco explorado pela literatura de capacidades dinâmicas (TAKAHASHI; BULGACOV; GIACOMINI, 2017; GIACOMINI, CHAERKI; RIBEIRO; FREGA, 2017). Sobre a contribuição prática do estudo, por sua vez, espera-se que os achados auxiliem àqueles que buscam a internacionalização de sua IES ao revelar como se deu o processo de internacionalização de determinada IES sob à luz de uma perspectiva da estratégia.

Internacionalização do Ensino Superior

O tema da internacionalização de instituições do ensino superior (IES) ganhou muita atenção na década de 1990, se destacando sobre outros tópicos de debate como políticas e pesquisas sobre as instituições de ensino superior (ENDERS, 2004; TEICHLER, 1999). Entretanto, apesar do evidente crescimento do fenômeno, o conceito de internacionalização do ensino superior se demonstra como algo complexo e com múltiplas facetas, pois o termo pode significar coisas diferentes para pessoas diferentes (KNIGHT, 1994). Além disso, o crescente interesse pelo tema tem ocasionado múltiplos usos para o conceito, inclusive, como sinônimo de globalização (KNIGHT, 1994; TEICHLER, 2003).

Em meio às múltiplas definições sobre a internacionalização, Knight (1994, p. 3) propõe uma definição para o termo que ganhou grande destaque na academia, onde a autora afirma que a “internacionalização do ensino superior é o processo de integração de uma dimensão internacional no ensino/aprendizado, pesquisa e funções de serviço de uma universidade”, e dimensão internacional, por sua vez, significa “... uma perspectiva, atividade ou serviço o qual introduz ou integra um panorama internacional/intercultural/global sobre as principais funções de uma instituição de ensino superior” (KNIGHT, 1994, p. 3; tradução nossa).

Uma década depois, na intenção de ampliar a utilização de sua definição, Knight (2004) reformula o conceito de internacionalização e afirma que este fenômeno é “o processo de integração de uma dimensão internacional, intercultural ou global no propósito, funções ou entrega da educação superior” (KNIGHT, 2004, p. 11). Ou seja, a internacionalização do ensino

superior é a forma em que as IES lidam com o ambiente cada vez mais globalizado que estão inseridas, o que inclui políticas e práticas iniciadas por sistemas acadêmicos, instituições de ensino e indivíduos (ALTBACH e KNIGHT, 2007).

Sobre a origem do fenômeno da internacionalização do ensino superior, Enders (2004) afirma que, apesar de muitos acadêmicos defenderem que este é um fenômeno relativamente novo, ou que apenas recentemente ele tem ganhado força, este é um processo antigo, tendo seu surgimento relacionado ao surgimento das IES. O autor advoga que essas instituições, já na época medieval, eram percebidas como instituições altamente internacionalizadas, especialmente ao se comparar com outros tipos de instituições existentes na época. Enders argumenta que essas instituições percebiam a si mesmo como cosmopolitas, e, para ganharem e manterem esta reputação, essas realizavam algumas atividades de internacionalização como a mobilidade estudantil e atividades de cooperação internacional já em seu surgimento.

Várias são as motivações pelas quais as nações e IES buscam se internacionalizarem. Sobre as nações, Knight (2004) destaca que essas podem buscar a internacionalização de suas IES pelos seguintes motivos: desenvolvimento de recursos humanos; alianças estratégicas; trocas comerciais; desenvolvimento da nação; e, desenvolvimento social e cultural. Já para as instituições, as motivações para internacionalização de seus serviços são: perfil e reputação internacional; desenvolvimento do corpo docente e discente; geração de receita; alianças estratégicas; e, produção de pesquisa e conhecimento.

Capacidades Dinâmicas

O campo da estratégia tem buscado a melhor compreensão de como as organizações criam e sustentam vantagem competitiva ao longo do tempo. Porém, as abordagens da estratégia não têm suficientemente explicado como algumas organizações criam e sustentam vantagens competitivas em ambientes de rápida mudança (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Portanto, Teece *et al.* (1997), desenvolvem a perspectiva de capacidades dinâmicas, na intenção de explicar como as organizações conseguem sobreviver às mudanças de seu ambiente negócios, conseguindo renovar sua base de ativos.

Segundo os autores, o conceito de capacidade dinâmicas se baseia simultaneamente em dois conceitos. O primeiro diz respeito ao termo ‘capacidades’, que enfatiza o papel chave da gestão estratégica em apropriadamente adaptar, integrar e reconfigurar as habilidades (externas e internas) da organização, assim como os recursos e competências funcionais que fazem frente a um ambiente em mudança. O termo ‘dinâmicas’, por sua vez, refere-se à capacidade da empresa em renovar as suas competências e se adaptar às mudanças ambientais. Com estes conceitos tem-se a definição das CDs: “[...] a habilidade da empresa em integrar, construir, e reconfigurar competências internas e externas para atender aos ambientes de rápidas mudanças” (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, p. 516), o que envolve atividades como o desenvolvimento de novos produtos, inovação do modelo de negócios e formação de alianças (SCHOEMAKER; HEATON; TEECE, 2018).

Em 2007, Helfat *et al.* incrementam o conceito de Teece *et al.* (1997) ao inserir o aspecto da intencionalidade. Para esses autores, as CDs são criadas por meio das ações dos gestores, sendo as CDs a “capacidade de uma organização propositalmente criar, estender e modificar sua base de recursos” (HEL FAT et al., 2007: 4; tradução nossa). Em outras palavras, ao chamar a atenção para a existência da intencionalidade presente no construto, os autores diferem as capacidades (dinâmicas ou não) da pura sorte. Os autores salientam, ainda, que a intencionalidade não implica necessariamente que todas as ações dos indivíduos irão atender precisamente às suas intenções, mas que as CDs são frutos de decisões tomadas pelos gestores da organização. Pisano (2017) vai ao encontro desse argumento e enfatiza o impacto do

processo de tomada de decisões de investimentos sobre a melhoria das CDs e como isso afeta a competitividade da organização.

Teece (2014) argumenta que existem várias classificações para os tipos de capacidades organizacionais. Contudo, o autor utiliza de uma classificação mais simples. Para ele existem dois tipos de capacidades em uma organização, a saber: capacidades ordinárias e capacidades dinâmicas. Para Teece a diferença entre as capacidades dinâmicas e as capacidades ordinárias é resumida da seguinte forma:

Enquanto as capacidades ordinárias tratam de fazer as coisas da maneira certa, as capacidades dinâmicas são sobre fazer as coisas certas, no momento certo, com base no desenvolvimento de novos produtos (e processos), processos de orquestração gerencial exclusivos, uma cultura organizacional forte e orientada para a mudança e uma avaliação presciente do ambiente do negócio e oportunidades tecnológicas (TEECE, 2014, p. 331; tradução nossa).

Além disso, por ser o subgrupo de capacidades responsável pela criação de novos processos e novos produtos, e por ser também o subgrupo que permite que a organização responda às mudanças do mercado (TEECE e PISANO, 1994), as capacidades dinâmicas equilibram o foco entre o ambiente interno e o ambiente externo (BULGACOV e TAKAHASHI, 2019). Bulgacov e Takahashi argumentam que, diferentemente de outras perspectivas, ora mais preocupadas com aspectos externos das organizações, ora mais preocupadas com aspectos internos, a perspectiva das capacidades dinâmicas traz um equilíbrio maior entre a preocupação com o ambiente interno e externo da organização, pois a perspectiva das CDs se preocupa em reconfigurar as capacidades da organização (aspecto interno), baseadas na leitura do ambiente externo.

Sensing, *Seizing* e *Reconfiguring*, são os três grupos principais de capacidades dinâmicas que podem ser observados em uma organização (SCHOEMAKER et al., 2018). Segundo Teece (2007), esses grupos são as classes de capacidades dinâmicas que uma organização pode desenvolver, as quais são sustentadas pelas habilidades individuais. Essas habilidades estão intimamente relacionadas com a agência dos indivíduos dentro da organização. Os indivíduos da organização possuem capacidades próprias de, em uma tradução livre, ler o ambiente (*sensing*), se aproveitar das oportunidades apresentadas e evitar as ameaças percebidas (*seizing*), e liderar a organização em direção às mudanças necessárias, reconfigurando os ativos da organização (*reconfiguring*) (TEECE, 2007). Um aprofundamento maior em cada um destes tipo de habilidades individuais, que se tornam parte das capacidades da organização, é realizado nos parágrafos que seguem.

Em síntese, as capacidades de *sensing* dizem respeito às habilidades da organização em ler, ‘sentir’, o ambiente em que está inserida. Essas habilidades, em parte, dependem das habilidades dos indivíduos que compõem a organização de perceber oportunidades, e do conhecimento existente que a empresa tem acesso, principalmente, sobre as necessidades dos clientes e novas soluções (TEECE, 2007). Em outras palavras, as capacidades de *sensing* são responsáveis por detectar sinais, mesmo que fracos, no mercado (SCHOEMAKER et al., 2018). Além disso, Teece (2007) destaca que apesar da capacidade de descobrir oportunidades depender de habilidades individuais, ela também pode ser organizacional, ancorada em processos (ou rotinas) organizacionais.

A segunda classe de capacidades dinâmicas que uma organização pode possuir, são as capacidades de apropriação das oportunidades (*seizing*). Esse grupo de capacidades dinâmicas é necessário para as organizações, pois “uma vez que uma nova oportunidade (tecnológica ou de mercado) é percebida, ela deve ser endereçada por meio de novos produtos, processos ou serviços” (TEECE, 2007, p. 1326). Em outras palavras, caso a empresa consiga identificar uma oportunidade, ela precisa aproveitar de maneira oportuna, por meio da inovação e

implementação de novos sistemas, para que assim a organização consiga obter vantagem das mudanças externas (SCHOEMAKER et al., 2018). Por exemplo, se uma nova necessidade dos consumidores é percebida, a organização deve criar um novo produto ou serviço para atender tal necessidade.

À medida que a empresa cresce, ela tende a aumentar sua base de ativos e recursos. O sucesso das tomadas de decisões que permitiram esse crescimento, fará a empresa evoluir de forma dependente do caminho (TEECE, 2007). Portanto, segundo o autor, a chave para um crescimento sustentável é a habilidade que a empresa tem em recombina e reconfigurar ativos e estruturas organizacionais à medida que a empresa cresce e o mercado muda. Essa capacidade de reconfiguração da empresa, então, é a última classe de capacidades dinâmicas do framework apresentado por Teece (2007).

Capacidades dinâmicas em instituições de ensino superior

As IES possuem características distintas, pois pertencem a um setor intensivo em conhecimento (TAKAHASHI; BULGACOV; GIACOMINI, 2017), sendo algumas das principais atividades das IES a transferência de conhecimento por meio do ensino, e o avanço do conhecimento por meio da pesquisa (O'REILLY; ROBBINS; SCANLAN, 2018). Não obstante, as IES devem, assim como as demais organizações, se renovarem, revisando seu currículo, criando e descontinuando setores (LEIH e TEECE, 2016). O setor de ensino superior, no entanto, ainda tem sido pouco explorado pela literatura de CD's (GIACOMINI; CHAERKI; RIBEIRO; FREGA, 2017).

Porém, apesar da carência de estudos sobre o setor, alguns pesquisadores verificaram a relação entre as capacidades dinâmicas e as capacidades operacionais presentes em IES. Takahashi, Bulgacov e Giacomini (2017), por exemplo, estudaram a relação entre as CD's e as capacidades operacionais de marketing e as capacidades tecnológicas educacionais, as quais, por sua vez, afetam o desempenho das IES. De forma semelhante, Giacomini et al. (2017) verificaram a relação entre as CD's de aprendizagem organizacional colaborativa, resposta competitiva estratégica, capacidade de inovação colaborativa e o dinamismo ambiental.

Também é interessante destacar o estudo de caso comparativo realizado por Leih e Teece (2016), avaliando a ação de líderes na criação e desenvolvimento de CD's em duas IES de prestígio internacional, a saber: Berkeley e Stanford. Os autores notaram que a orientação empreendedora presente mais fortemente na Stanford, guiada em grande parte por indivíduos-chaves como reitores e presidentes, possibilitou um desenvolvimento financeiro mais saudável do que a situação em que se encontrava Berkeley à época, o que foi sustentado, em grande parte, pelas CD's superiores presentes na primeira.

Em resumo, parece promissor o avanço de estudos da perspectiva de CD's sobre o setor do ensino superior. Entretanto, vale destacar que foram encontrados poucos estudos que avaliaram o processo de internacionalização de uma IES sob à luz da perspectiva das CD's. Sendo essa, portanto, a lacuna que este estudo visa preencher.

Método

Neste estudo adotou-se abordagem da pesquisa qualitativa. Isso, pois essa abordagem, conforme afirmam Cooper e Schindler (2014), tem por objetivo alcançar um conhecimento em profundidade sobre um evento. Portanto, essa abordagem pode ser particularmente útil para entender os 'comos' e os 'porquês' as coisas acontecem. Como o objetivo do presente trabalho é analisar de que forma capacidades dinâmicas influenciaram o processo de internacionalização de uma IES localizada no sul do Brasil, a adoção de uma estratégia de pesquisa qualitativa é a mais adequada (COOPER e SCHINDLER, 2014; YIN, 2009). Além disso, Teece (2014)

recomenda uma abordagem qualitativa e dedutiva para pesquisas no campo da gestão de maneira geral, o que também vale para as pesquisas sobre a perspectiva das capacidades dinâmicas.

O desenho de pesquisa adotado foi o de entrevistas em profundidade e análise documental em uma instituição de ensino superior do sul do Brasil que está em processo inicial de internacionalização de seus serviços, razão pela qual esta foi escolhida. Foram realizadas 15 entrevistas em profundidade com a duração média de 65 minutos. Adicionalmente, um dos informantes optou por responder o roteiro de forma escrita. As entrevistas ocorreram por intermédio da plataforma *Microsoft Teams* com professores membros de três programas de pós-graduação em nível de mestrado e/ou doutorado, ex-gestores administrativos da área de internacionalização da IES, coordenadores de cursos e escolas, membros de níveis superiores de gestão, além de um aluno egresso do curso de doutorado que teve uma experiência internacional por um dos programas de pós-graduação da instituição, conforme informações do Quadro 1.

Quadro 1: Perfil dos Entrevistados

Pseudônimo	Função na IES	Tempo na IES	Duração Entrevista
Cleiton	Coordenador Acadêmico	0 até 5 anos	42 minutos
Ériko	Gestor Administrativo da área de Internacionalização	0 até 5 anos	53 minutos
Everton	Coordenador Acadêmico	+20 anos	100 minutos
Felipe	Gestor Administrativo da área de Internacionalização	5+ até 10 anos	72 minutos
Gabriel	Ex-professor e coordenador Acadêmico	0 até 5 anos	65 minutos
Joana	Coordenador Acadêmico	+20 anos	119 minutos
João	Coordenador Acadêmico	0 até 5 anos	48 minutos
Joaquim	Coordenador Acadêmico	0 até 5 anos	69 minutos
Jonathan	Professor	0 até 5 anos	51 minutos
Jorge	Discente egresso Programa de Doutorado	Período do Curso	67 minutos
José	Gestor Administrativo da área de Internacionalização	0 até 5 anos	41 minutos
Juvenal	Coordenador Acadêmico	0 até 5 anos	60 minutos
Márcio	Coordenador Acadêmico	0 até 5 anos	66 minutos
Maria	Coordenadora Acadêmica	5+ até 10 anos	58 minutos
Pedro	Coordenador Acadêmico	5+ até 10 anos	73 minutos

FONTE: Elaborado pelos autores.

Com relação aos documentos utilizados, foram analisados documentos privados da IES, tais como portarias, editais e resoluções internas e, também, documentos públicos disponíveis no site da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) - fundação vinculada ao Ministério da Educação do Brasil que atua na expansão e consolidação da pós-graduação stricto sensu em todos os estados brasileiros.

Os participantes, inicialmente, foram escolhidos baseados nas suas participações ativas no processo de internacionalização da Universidade Alpha, as quais foram relatadas por membros da universidade estudada ou por meio da rede social LinkedIn. Além disso, outros entrevistados foram contatados por meio da estratégia *snow ball*, em que os entrevistados indicavam outros participantes que poderiam contribuir para o entendimento do processo em estudo. Os nomes dos entrevistados foram suprimidos e alterados para preservar a identidade dos participantes e confidencialidade da IES.

Durante as entrevistas foram realizadas perguntas sobre as atividades internacionais da Universidade Alpha (o nome real foi ocultado, conforme acordado entre a gestão da instituição e os pesquisadores), verificando em que estágio a internacionalização da instituição se encontra. Além disso, foram realizadas perguntas específicas sobre os grupos de CD's apresentadas por Teece (2007) e específicas do fenômeno de internacionalização, especialmente conforme apresentado por Knight (1994; 2004).

Para a análise dos dados a estratégia adotada foi a análise de conteúdo, no estilo dedutiva, utilizando de categorias presentes na literatura; tais categorias foram extraídas, principalmente, dos artigos de Teece (2007; 2014) e Knight (1994; 2004). Com a transcrição das entrevistas finalizadas, iniciou-se o trabalho de categorização das falas dos entrevistados. Após essa etapa de classificações dos trechos das entrevistas, foram realizadas análises mais aprofundadas, avaliando a relação entre processos e atividades de internacionalização e as CD's identificadas na Universidade Alpha. No Quadro 1 encontram-se ilustradas as categorias analíticas da perspectiva de Capacidades Dinâmicas (SCHOEMAKER, HEATON e TEECE, 2018; TEECE, 2007; TEECE, 2014), as citações-chave dos entrevistados utilizadas no processo de codificação e os três grupos de atividades das IES (*i. e.*, ensino, pesquisa e extensão) e sua literatura relacionada conforme apresentado por Romani-Dias, Carneiro e Barbosa (2019):

Quadro 1. Esquema de Codificação, Dados Ilustrativos e Literatura

Atividades e principais autores	Dimensão CD's	Citações-chave
Atividades de Ensino		
Teichler (2004) Dewey e Duff, (2009) Rostan, Finkelstein e Huang (2014) Coates et al. (2014)	<i>Sensing</i>	“A gente não consegue muito manter esses vínculos. A gente acaba perdendo o contato com esse ex-alunos, para pensar em possibilidades de novas, de outras ações, de outros projetos” (ÉVERTON)
Knight (2004) Paige (2005) Altbach and Knight, (2007)	<i>Seizing</i>	“Fecharam dupla certificação com Illinois-Tech em três semanas. Até a pessoa do Illinois-Tech se surpreendeu, porque nunca viu fechar um acordo tão rápido” (FELIPE)
Chinelato et al. (2015) Teichler (1999) Van Damme (2001)	<i>Reconfiguring</i>	“A gente estava pronto pra lançar o programa de formação profissional bilíngue, que a gente incluiria as disciplinas de inglês ao longo da grade do curso, como se optativas elas forem. Ou seja, o aluno que optasse por esse caminho, ele teria não só o diploma de graduação, mas a garantia que ele se formaria na língua que ele escolher [...]” (FELIPE)
Atividades de Pesquisa		
Van Damme (2001)	<i>Sensing</i>	“Vai muito da iniciativa de cada um. É um trabalho dos grupos de pesquisa, dos professores e de como que esses professores vão fazendo suas redes, formatando suas redes com egressos, com contato” (MARIA)
Knight (2004)	<i>Seizing</i>	“Quando você chega e encaminha uma proposta para o jurídico, ou para o CPA, leva meses pra que possa ser analisada e uma série de empecilhos. Estou falando no caso específico desse projeto, que surgiu. Qual é a motivação do pesquisador? Desiste e toca por conta própria” (ÉVERTON)
Teichler (2004) Elkin et al. (2005) Dewey e Duff, (2009)	<i>Reconfiguring</i>	“Nós fechamos uma parceria com uma empresa húngara [...] Essa empresa desenvolvia uma máquina de despoluição, essa máquina seria usada no lago ali da universidade. E os alunos da Universidade Alpha de graduação e mestrado na parte ambiental, submetiam esses estudos à essa empresa, pra depois haver uma parceria, uma negociação dessa máquina a nível Brasil. Isso também não foi adiante. Então eles são muito conservadores, e, talvez, por conta dessa ideia conservadora, eles estão ficando pra trás” (JOSÉ)
Atividades de Extensão		
Knight (2004) Teichler (2004)	<i>Sensing</i>	“A análise de mercado era focada nos alunos. Então a gente via as necessidades dos alunos, o que que eles buscavam como o mercado que a gente mais identificava, pra poder buscar as parcerias” (JOSÉ)
Paige (2005) Dewey e Duff, (2009) Van Damme (2001) Elkin et al. (2005)	<i>Seizing</i>	“A resposta é sim, eu vejo a universidade como atenta nesse sentido, inclusive aquele exemplo que eu te dei de intercâmbio na modalidade remota é uma inovação, nesse momento de pandemia, o que demonstra que a universidade percebe que ela precisa continuar fazendo intercâmbio, mesmo sem essa movimentação logística do aluno ou do docente” (MÁRCIO)
		“A gente não tinha uma tradição de abrir caminhos, sobretudo para 20 e tantas pessoas de uma vez só. Na verdade, o que que aconteceu foram essas relações interpessoais, que são

FONTE: Elaborado pelos autores.

O objeto de estudo, a instituição chamada aqui de Universidade Alpha, é uma instituição com uma boa reputação nacional, localizada na região sul do Brasil. A Universidade Alpha tem mais de 30 anos de existência, tendo iniciado suas atividades como faculdade e alcançado, nos dias atuais, o título de universidade, contando atualmente com cinco programas de *stricto sensu* (UNIVERSIDADE ALPHA). Nesse sentido, é possível perceber a capacidade de renovação de seu foco e modelo de negócios, o que, por sua vez, revelou a Universidade Alpha como um interessante estudo de caso sob à luz da perspectiva de Capacidades Dinâmicas.

A internacionalização da Universidade Alpha, no entanto, ainda se revela em estágio embrionário. Não obstante, é possível perceber algumas atividades internacionais presentes na instituição, tais como: mobilidade docente e discente, metas de publicações internacionais, adequação do currículo acadêmico à padrões internacionais, programas de parcerias internacionais, entre outros. Sobretudo, vale destacar que a Universidade Alpha tem parcerias com IES estrangeiras de mais de 15 países diferentes.

Destaca-se que a situação embrionária do processo de internacionalização da instituição pode ser um entrave para uma análise mais aprofundada entre a internacionalização e as CD's, entretanto, esse fator a torna um bom contexto para observação do processo de construção das competências necessárias para a internacionalização em uma IES que tem se esforçado para atingir padrões internacionais. Além disso, diversas IES brasileiras ainda buscam a internacionalização de seus serviços, sendo a maior parte das IES nacionais nos dias atuais. Isso, por sua vez, gera resultados que podem ser comparados, aplicados e relacionados com um grande número de IES brasileiras.

Recentemente, a Universidade Alpha foi adquirida por um grupo de ensino com ampla presença nacional. Como se o processo de integração não fosse um desafio suficientemente grande por si só, o processo de compra se deu no início da pandemia causada pelo vírus COVID-19. Nesse sentido, esse contexto interno interferiu em diversos processos internacionais da Universidade Alpha, pois muitas atividades foram interrompidas, principalmente aquelas que envolviam a mobilidade acadêmica. No entanto, essa situação revelou processos de adaptação da instituição ao novo ambiente, expondo com mais clareza a atuação de algumas CD's.

Apresentação e Análise dos Resultados

As capacidades dinâmicas permitem que as organizações criem, integrem e reconfigurem seus recursos e capacidades (TEECE *et al.*, 1997), possibilitando que essas possam adotar um novo modelo de negócios para atender as demandas do mercado. Sendo assim, a perspectiva de capacidades dinâmicas pode auxiliar no entendimento de como as IES conseguem atender as demandas internacionais, atendendo a aspectos de diversas culturas e economias. No caso da Universidade Alpha, foi possível notar a ação de CD's no seu processo de internacionalização.

Abaixo nós analisamos a interação entre CD's das dimensões de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* (TEECE, 2007), sobre o processo de internacionalização de atividades de pesquisa, ensino e extensão da Universidade Alpha. As atividades foram classificadas conforme a classificação apresentada por Romani-Dias, Carneiro e Barbosa (2019).

Atividades internacionais de pesquisa da Universidade Alpha e o impacto de CD's

Ao analisar as atividades internacionais de pesquisa da Universidade Alpha, é possível notar a ação de CD's das três dimensões propostas por Teece (2007). Na dimensão de *sensing* é possível notar a atuação dos pesquisadores para manter o programa de pós-graduação

atualizado sobre o que tem acontecido internacionalmente, por exemplo, na fala de uma das entrevistadas, ao explicar o processo de busca por parcerias de pesquisa internacionais: “E, então, assim, vai muito da iniciativa de cada um. É um trabalho dos grupos de pesquisa, dos professores e de como que esses professores vão fazendo suas redes, formatando suas redes com egressos, com contato” (MARIA).

Ainda sobre a dimensão de *sensing*, a Universidade Alpha demonstra a presença de CD’s para a avaliação da ação dos indivíduos envolvidos em pesquisa: “[...] mas enquanto nós estávamos no grupo Alpha, nós respondíamos um questionário docente que nos enviavam, e a gente tinha uma pontuação. Se você publicou, se foi jornal, se foi revista, se foi *journal*. Quantas vezes foi, se teve capítulo de livro.” (JUVENAL). Dessa forma, a instituição se tornava atenta às ações bem-sucedidas, os caminhos frutíferos e as grandes dificuldades enfrentadas pelos seus docentes.

Da mesma forma, a Universidade Alpha demonstra a presença de CD’s da dimensão de *seizing*, como é possível notar, por exemplo, na fala de um dos entrevistados: “[...] quando há possibilidade pelas agências de fomento, essa situação ela se efetiva, então com isso a gente tem parcerias hoje com a Inglaterra, tem parceria com Israel, que são bastante significativas” (ÉVERTON). Contudo, outros entrevistados apontam fraquezas nas CD’s de *seizing* da Universidade Alpha, no que diz respeito às atividades de pesquisa:

Se tiver uma coisa, por favor, me informe, porque eu estou precisando dessa informação. Eu tenho que botar isso no lattes e no SUCUPIRA e até agora não consigo uma resposta positivo a respeito disso. Não tem nenhum movimento. Pelo contrário. Ela não ajuda (ao responder sobre um processo de incentivo à publicações internacionais) (JOAQUIM).

[...] logo no começo, eu participei de dois congressos internacionais, a universidade pagou uma passagem com os recursos do programa, mas as passagens internas do país, hotelaria, todo o resto foi eu que paguei. Então não houve subsídio, a passagem foi um valor importante, mas ajudou. Esse foi um congresso, depois eu participei de mais três congressos e não havia mais a possibilidade de subsídio. (GABRIEL)

Nesse sentido, é possível perceber por meio dos relatos dos entrevistados que mesmo que a Universidade Alpha perceba oportunidades em seu ambiente de negócios, ela pode deixá-las passar, seja por uma morosidade do processo de investimento, seja pela não-ação da instituição.

Na dimensão de *reconfiguring*, nas atividades de pesquisa, a Universidade Alpha demonstra CD’s fracas. Conforme explicado por um dos entrevistados, a Universidade Alpha demonstra uma ineficaz transmissão de informação entre setores: “Para mim isso é absurdo. Verba pública disponível para nós (financiamentos para pesquisas). Nós como CPA (Centro de Pesquisa Alpha), criado para possibilitar esse conjunto de oportunidades. E não fazer rodar, meu deus do céu.” (JOANA). Dessa forma, mesmo que a Universidade Alpha tenha percebido oportunidades e captado financiamentos externos, a falta de uma comunicação tempestiva e adequada, não permitiu que esses recursos fossem usados a seu favor.

De maneira semelhante, os entrevistados relataram o esforço, não-institucional, para a implementação de práticas internacionais de pesquisa. Segundo o entrevistado Márcio “a divulgação institucional deixa a desejar toda essa riqueza que existe em termos de internacionalização [...] a própria publicação internacional também é um indicador de internacionalização. Isso não é gerenciado hoje na universidade no nível institucional.”

Márcio, em sua fala, demonstrou que as atividades de internacionalização deveriam fazer parte do gerenciamento da Universidade, o que vai ao encontro do que afirma Knight (2004), autora que defende que a internacionalização deve ser pensada por todos os envolvidos com a gestão universitária. Nesse mesmo sentido, a título de ilustração, entende a CAPES

(2020), que, ao trazer critérios para a avaliação do grau de internacionalização das IES destaca, a importância de não ser a internacionalização mero esforço individual de pesquisadores. O documento publicado em 2020, foi desenvolvido pela Diretoria de Relações Internacionais (DRI) da CAPES e destaca que incorporar padrões internacionais de excelência em educação, pesquisa e extensão às rotinas das IES é o aspecto mais importante nesse contexto.

As falas dos entrevistados Márcio e João podem indicar a ausência de CD's fortes de *reconfiguring*, pois indicam a falta de um processo estruturado de comunicação interna, a qual poderia ser uma facilitadora na criação de uma conscientização sobre a necessidade em se internacionalizar, e, sobretudo, sobre os caminhos e boas práticas disponíveis.

Entretanto, apesar das falas dos entrevistados, a Universidade Alpha possuía uma política de incentivo à publicação em revistas e congressos internacionais, assim como a participação em congressos internacionais (e nacionais), conforme resolução publicada no dia 10 de maio de 2017. Isso pode ser um indício de uma baixa capacidade de *reconfiguring* para seus recursos, pois, apesar da existência da política, ela não era de conhecimento de todos, e, portanto, não cumpria seu papel dentro da instituição.

Atividades internacionais de ensino da Universidade Alpha e o impacto de CD's

Sobre as atividades internacionais de ensino realizadas pela Universidade Alpha, também é possível perceber a ação de CD's das três dimensões clássicas. Na dimensão de *sensing*, o entrevistado Felipe relata a leitura realizada pela instituição:

[...] o coordenador do curso chegou com uma oportunidade do aluno brasileiro fazer uma pós-graduação [...] e com essa especialização em dupla certificação com o instituto de FAFE, que é uma universidade de Portugal, e com essa dupla certificação, o aluno já teria a autorização pra exercer a profissão em Portugal (FELIPE).

Por outro lado, outros entrevistados relatam a fraqueza percebida nessas CD's, como é o exemplo citado por Everton:

[...] a gente não consegue muito manter esses vínculos, a gente acaba perdendo o contato com esses ex-alunos, para pensar em possibilidades novas de outras ações, de outros projetos. [...] A gente teve dois alunos que foram para Alemanha para fazer o mestrado com dupla certificação. Um deles a gente tem retorno, porque hoje pertence ao corpo docente da universidade. O outro foi embora. [...] eu não lembro em qual país que ele está [...] Mas isso tudo, até não saber dizer onde o aluno está, é porque a gente perdeu contato. Então, assim, perdeu a possibilidade de nova articulação. (ÉVERTON)

Desta forma, ao não manter um contato aproximado com seus alunos e ex-alunos, a Universidade Alpha abre mão de ricas fontes de informação. Consequentemente, articulações para novas parcerias de ensino ficam fora do campo de visão da Universidade Alpha, assim como o processo de retroalimentação para a interpretação de oportunidades e ameaças fica prejudicado.

Na dimensão de *seizing*, é possível perceber que as atividades de ensino ficam à cargo, muitas vezes, dos indivíduos e não de um processo institucional. Exemplo disso, é a fala do entrevistado José:

Fecharam dupla certificação com *Illinois-Tech* em três semanas. Até a pessoa do *Illinois-Tech* se surpreendeu, porque nunca viu fechar um acordo tão rápido. Mas por que foi em três semanas? Porque o coordenador se dispôs a isso. E, aí, eu volto ao caso que eu te disse do *Cyber Security*: a gente fechou a dupla certificação e o coordenador simplesmente não implementou a coordenação dele. É uma coisa que você não tem como forçar o coordenador a aderir a isso. (JOSÉ).

Desta forma, por depender de ações individuais, ao invés de um processo formal e institucionalizado, o processo de investimentos em oportunidades de, neste caso, projetos de ensino (e. g., dupla certificação), ficam ambíguos. Por consequência, a Universidade Alpha pode perder oportunidades de internacionalização. Além disso, a Universidade Alpha demonstra uma fraca divulgação sobre seus projetos de ensino, conforme mencionado pelo entrevistado Juvenal, “Um outro ponto que eu acho que explica o fato de estarmos ainda caminhando nesse sentido: a divulgação institucional não é adequada desses programas. A pessoa acha que ela vai ter dupla titulação em todos os cursos que ela queira fazer no exterior, e não é assim.” Assim, com capacidade de divulgação de seus serviços internacionais de ensino, a instituição não consegue converter seus esforços em novas matrículas estudantis, ou fazer com que seus alunos passem pelo processo de internacionalização durante a sua graduação ou pós-graduação.

A dimensão de *reconfiguring*, ao se analisar as atividades de ensino da Universidade Alpha, assim como demonstrado nas atividades de pesquisa, se demonstra fraca em grande parte. Como exemplo a ser citado, vale destacar a fala de uma das entrevistadas:

A única vez que eu a vi fazendo isso (se referindo aos incentivos da universidade para a internacionalização), de fato, foi no meu caso que era um parceiro que falou assim: ‘ó, ou você manda alguém, ou a gente vai cancelar a parceria’. E, aí, eu acabei indo. Eles mantiveram o meu salário aqui em reais, e ainda me deram uma ajuda de custos pra me manter lá. (MARIA)

Em outras palavras, a instituição, apesar de ter acordos de ensino fechados com IES estrangeiras (pós-doutorado, neste caso), não consegue recombinar seus recursos para que a nova demanda seja executada de maneira adequada. Isto é, por mais que a parceria estivesse concretizada, a Universidade Alpha encontrou dificuldades em utilizar dos benefícios de tal parceria; correndo o risco, inclusive, de ter a parceria encerrada unilateralmente.

No entanto, na fala de Felipe é possível perceber a ação de CD’s de *reconfiguring* atuando na adaptação do currículo da instituição para a recepção de novas demandas internacionais, “A gente estava pronto pra lançar o programa de formação profissional bilíngue [...] o aluno que optasse por esse caminho, teria não só o diploma de graduação, mas a garantia que ele se formaria na língua que ele escolher.” Assim, como outro ponto de destaque, a atividade relatada por Felipe, foi realizada pelo escritório internacional, o qual era responsável por diversas iniciativas de ensino internacional. Não obstante, algumas atividades não obtiveram o mesmo sucesso. Portanto, pode-se concluir que a instituição falhou na institucionalização de seus processos, restringindo o desenvolvimento de CD’s de *reconfiguring*.

Atividades internacionais de extensão da Universidade Alpha e o impacto de CD’s

As atividades internacionais de extensão da Universidade Alpha também sofreram impactos de CD’s de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*. Na dimensão de *sensing*, por exemplo, CD’s impactaram a formação de parcerias de intercâmbio estudantil. Como exemplos a ser citados, têm-se as falas de Felipe, “E o retorno do aluno pra Universidade Alpha (de um intercâmbio no exterior), a gente também fazia. Antes deles chegarem no coordenador, a gente fazia uma entrevista, pra que a gente pudesse entender como foi a experiência, o que deu certo, o que deu errado.” E, também, Márcio:

Então os professores e coordenadores geralmente chamam esses alunos pra que eles relatem as experiências, para avaliar se é melhor indicar uma universidade, se uma

universidade é melhor em detrimento à outra, como que é a gestão do estrangeiro, dessas relações com estrangeiros nessas universidades, então isso é muito importante. (MÁRCIO)

Essa leitura das impressões dos envolvidos em experiências de intercâmbio estudantil ocorria, inclusive, nos casos de estudantes estrangeiros que visitavam a Universidade Alpha:

[...] alguns (alunos) alugavam casa e outros optavam por república. A gente ia na república ver as condições que eles estavam. Tinha todo um acompanhamento. E o departamento internacional era o porto seguro do estrangeiro. Deu ruim, ninguém entendeu ele, ele ia lá pra resolver problema de secretaria, de coordenação [...] E resolvia o problema deles. Então a gente tinha todo o monitoramento, de todos os estrangeiros. (FELIPE)

Por fim, ainda sobre a dimensão de *sensing* nas atividades de extensão, nos casos intercâmbios de docentes da Universidade Alpha, também ocorria algum tipo de monitoramento, conforme explicado por um dos entrevistados:

Dos casos que eu fiquei sabendo, de pessoas, professores principalmente, que tiveram algum tempo no exterior, esses professores precisavam explicar pra universidade o que estavam fazendo fora. O que que estava sendo construído lá, o que estava sendo publicado, em relatórios que vinham de forma periódica: mensal ou bimestralmente. (JUVENAL)

Desta forma, a instituição conseguia perceber quais IES e países de destino eram mais atrativas para os alunos que visavam o intercâmbio, e também conseguia se preparar para a recepção de novos estudantes estrangeiros. Além disso, ao monitorar as atividades de intercâmbio de seus docentes, a Universidade Alpha compreendia melhor o cenário internacional, se informando sobre boas práticas internacionais de pesquisa, ensino e extensão.

Na dimensão de *seizing*, por sua vez, foi notado o impacto de CD's, tanto fortes, quanto fracas. Como exemplo de uma CD's forte presente nas atividades de extensão da instituição, vale destacar a fala de um dos entrevistados:

A resposta é sim, eu vejo a universidade como atenta nesse sentido. Inclusive aquele exemplo que eu te dei de intercâmbio na modalidade remota é uma inovação, nesse momento de pandemia. O que demonstra que a universidade percebe que ela precisa continuar fazendo intercâmbio, mesmo sem essa movimentação logística do aluno ou do docente. (MÁRCIO)

Por outro lado, entrevistados destacaram fraquezas de CD's de *seizing* atuando sobre atividades de extensão, principalmente sobre o investimento de recursos financeiros e outros, para a participação em, e organização de congressos internacionais, conforme o relato de Maria, “Quem paga é o pesquisador. A gente participa de congressos internacionais. Eu fui pra Inglaterra em 2015, fui pra Alemanha em 2016, 2017, mas tudo com recursos próprios. A universidade não tem um programa de incentivo, ou algo que o valha.” e, também, João:

Muitos esforços isolados também que se somam aos coletivos, mas eu vejo, também, tenho que reconhecer que muitas das iniciativas de participar de eventos internacionais, de levar as pesquisas daqui, muitas vezes, são bancadas pelos próprios professores. Esse é um esforço que tem que ser reconhecido, porque acaba corroborando a estratégia. Mas não deixam também de, muitas vezes, serem esforços individuais, seja por parte dos alunos ou professores. (JOÃO)

Em relação às CD's da dimensão de *reconfiguring* nas atividades de extensão da Universidade Alpha, assim como nas atividades de ensino e pesquisa, a instituição demonstra

uma baixa capacidade de reconfigurar seus ativos, não se utilizando de recursos já existentes. Exemplo disso é percebido na fala dos seguintes entrevistados Felipe “Nunca foi negado uma viagem pra estrangeiro entrar na universidade ou a gente sair pra abrir portas, mas pecou em um ponto: só a gente sabia; ninguém mais sabia. E aí não adianta nada.” E, também, Márcio:

Mas eu também percebo que toda essa pujança do EAD poderia ser melhor utilizada, ou mais bem utilizada pra estruturação de novas iniciativas de internacionalização. [...] Então do ponto de vista tecnológico das plataformas, entendo que a universidade está bem-posicionada e possui os recursos necessários pra isso [...] Geralmente a infraestrutura que o aluno, professor utiliza é a própria infraestrutura. (MÁRCIO)

Desta forma a instituição perde oportunidades de alavancar sua evolução na internacionalização; seja pela reutilização de recursos internos, seja pela não-comunicação de seus processos aos possíveis interessados. Contudo, os indivíduos da Universidade Alpha se mostram aptos às mudanças, sendo essa capacidade de adaptação um indício de CD's de *reconfiguring* fortes. A fala do entrevistado Felipe, ilustra essa situação “A gente convidou professor de outro país pra vir palestrar, dar curso, dar atividades complementar pra aluno. Então, aos poucos, a cultura ia mudando, e ia se adaptando. Porque, assim, a internacionalização, na minha visão, é um caminho sem volta no ensino.” Com essa cultura organizacional receptível às mudanças, as atividades de extensão, como a mobilidade discente e docente, são implementadas de maneira mais fluída dentro da instituição. Contudo, conforme mencionado anteriormente, este processo poderia se valer de recursos já pertencentes à Universidade Alpha.

Nesse sentido, durante a pesquisa realizada, a Universidade Alpha apresentou a presença de Capacidades Dinâmicas atuando no processo de internacionalização de seus serviços. Contudo, a presença de capacidades dinâmicas, *per se*, não é suficiente para o sucesso de atividades empreendedoras; inclusive, CD's fracas podem levar a tomadas de decisões erradas, guiando a organização para caminhos indesejáveis (TEECE, 2014). Segundo Teece, é necessário que a organização possua uma boa estratégia, seja detentora de recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e que sejam bem aproveitados pela organização (Modelo VRIO), para que ela tenha acesso a capacidades operacionais fortes, escala e CD's fortes.

A Universidade Alpha apresentou fortes CD's da dimensão de *sensing*, apesar da falta de uma institucionalização dos processos – a instituição depende, hoje, de ações individuais; correndo o risco, portanto, de perder esses processos na saída de seus colaboradores (TEECE, 2007). Além disto, a falta de uma política clara de investimentos tem impedido que a Universidade Alpha responda de forma rápida e eficiente às oportunidades que tem percebido. Por fim, apesar de apresentar CD's da dimensão de *reconfiguring*, a Universidade Alpha ainda se encontra em um processo de mudança de sua cultura, orientando seus colaboradores para uma cultura mais internacionalizada.

Os entrevistados relataram que aspectos como: fatores econômicos brasileiros, finanças pessoais de seus alunos, a cultura nacional, dificuldade com línguas estrangeiras, entre outros, já relacionados na literatura (KNIGHT, 1994; 2004), têm se manifestado como fortes barreiras ao processo de internacionalização da Universidade Alpha. Também previsto pela literatura, os entrevistados relatam a importância do departamento internacional da Universidade Alpha para que o processo de internacionalização seja bem-sucedido, o qual, segundo os relatos dos entrevistados, sofreu uma forte reestruturação, encerrando diversos projetos.

Portanto, é possível afirmar que, apesar das dificuldades erguidas pelo ambiente da Universidade Alpha, a instituição tem conseguindo realizar diversos feitos internacionais, possuindo diversos acordos internacionais, um número considerável de estudantes estrangeiros e estudantes estudando no exterior, assim como uma taxa mobilidade docente relativamente alta. Porém, se a Universidade Alpha não aprofundar o desenvolvimento de suas CD's,

principalmente pela gestão do conhecimento adquirido (ZOLLO e WINTER, 2002), a instituição ficará de fora do movimento de internacionalização do ensino superior, o qual tem se demonstrado ser cada vez mais veloz.

Para ilustrar como a presença de capacidades dinâmicas fortes das dimensões de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* nas IES podem influenciar as dimensões de ensino, pesquisa e extensão, proporcionando boas oportunidades para que o processo de internacionalização seja bem-sucedido desenvolveu-se a Figura 1. As capacidades de ler o ambiente (*sensing*), se aproveitar das oportunidades apresentadas e evitar as ameaças percebidas (*seizing*), e liderar a organização em direção às mudanças necessárias, reconfigurando os ativos da organização (*reconfiguring*) tornam-se fundamentais no processo de internacionalização das IES (TEECE, 2007).

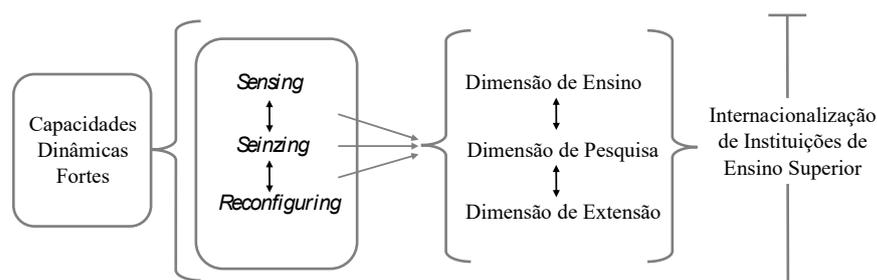


Figura 1: Esquema sobre a influência das CD's no processo de IIES
 FONTE: Elaborado pelos autores

Importante destacar que quando estas CD's de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* são fracas, ou ausentes, as IES não conseguem aproveitar o máximo do seu potencial para o processo de internacionalização, por isso, não basta apenas ter algum nível de CD's, é fundamental que essas capacidades sejam fortes para que sejam bem aproveitadas. Caso contrário, ela vai apenas orbitar em processos de internacionalização, mas não conseguirá aproveitá-las efetivamente.

Considerações Finais

Na intenção de aprofundar o entendimento do processo de internacionalização de uma IES brasileira, o objetivo do presente estudo foi analisar de que forma capacidades dinâmicas influenciaram o processo de internacionalização de uma IES localizada no sul do Brasil. Portanto, a pesquisa investigou a relação de Capacidades Dinâmicas do caso abordado e o fenômeno; identificando como CD's das três dimensões (*sensing*, *seizing* e *reconfiguring*) afetaram a internacionalização da Universidade Alpha ao longo dos anos.

Para atender esse objetivo, o estudo utilizou de um desenho de pesquisa de abordagem qualitativa, dedutiva, exploratória por meio de entrevistas em profundidade e análise de documentos públicos e privados investigando uma IES brasileira em processo de desenvolvimento de sua internacionalização. Como fonte de dados, foram coletadas 15 entrevistas, com perguntas sobre o processo de internacionalização e as CD's que o afetaram. Os dados coletados foram analisados de maneira dedutiva, a fim de compreender em que medida a presença de CD's fortes e/ou fracas impactam o fenômeno da internacionalização da IES.

Como um dos principais achados do estudo, foi possível analisar a relação de CD's em cada uma das atividades centrais de uma IES, a saber: pesquisa, ensino e extensão. Sobretudo, vale destacar o impacto que CD's fracas, ou inexistentes, possuem sobre a internacionalização; sendo esse um processo particularmente sensível, pois diversas culturas, economias e procedimentos, são introduzidos no cotidiano das IES. Diante dos achados da investigação, o presente estudo destaca duas contribuições centrais, uma teórica e uma prática respectivamente:

i) um maior aprofundamento do debate acadêmico sobre a criação e desenvolvimento de capacidades dinâmicas para a internacionalização de uma IES; e, ii) auxiliar àqueles envolvidos na gestão de uma IES que buscam a internacionalização de sua instituição.

Como limitações da investigação, é possível destacar as mudanças geradas pela pandemia do novo Corona Vírus. Além disso, no ano de 2020, a instituição foi adquirida por outro grupo, uma nova mantenedora, a qual optou por reestruturar diversos departamentos da instituição, inclusive o departamento internacional. Adicionalmente a isso, o estudo foi realizado em um contexto específico do sul do Brasil. Portanto, sugere-se que futuros pesquisadores ampliem o escopo de pesquisa, abrangendo e relacionando dados de IES de diferentes países e culturas.

Referências

- ALTBACH, Philip G.; KNIGHT, Jane. The internationalization of higher education: Motivations and realities. **Journal of studies in international education**, v. 11, n. 3-4, p. 290-305, 2007.
- BULGACOV, S.; TAKAHASHI, A. R. W. Capacidades dinâmicas: origem, evolução e microfundamentos do conceito. In: BULGACOV, S.; TAKAHASHI, A. R. W. (org.). **Capacidades dinâmicas e renovação estratégica: Como as organizações se reiventam ao longo do tempo**. Porto: Editora Juruá, 2019. v.1, 21-39.
- CAPES. Guia para Aceleração da Internacionalização Institucional: Pós-Graduação Stricto Sensu. (2020). Disponível em < https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/23122020_Guia_para_Aceleracao_da_Internacionalizacao_Institucional.pdf >. Acesso em 20 de janeiro de 2021.
- CHINELATO, Flavia Braga; ZIVIANI, Fabrício. Internacionalização dos Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração no Brasil. **Revista ADM. MADE**, v. 20, n. 2, p. 1-22, 2017.
- COATES, Hamish et al. The international dimension of teaching and learning. In: **The Internationalization of the Academy**. Springer, Dordrecht, 2014. p. 105-118.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Business research methods**. 12ª ed. New York, NY: The McGraw-Hil, 2014.
- DEWEY, Patricia; DUFF, Stephen. Reason before passion: Faculty views on internationalization in higher education. **Higher education**, v. 58, n. 4, p. 491-504, 2009.
- EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic capabilities: what are they?. **Strategic management journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.
- ELKIN, Graham; DEVJEE, Faiyaz; FARNSWORTH, John. Visualising the “internationalisation” of universities. **International Journal of Educational Management**, 2005.
- ENDERS, Jürgen. Higher education, internationalisation, and the nation-state: Recent developments and challenges to governance theory. **Higher education**, v. 47, n. 3, p. 361-382, 2004.
- GIACOMINI, M. M.; CHAERKI, F.; RIBEIRO, G.; FREGA, J. Capacidades dinâmicas e inovação em serviços: um estudo em IES privadas brasileiras. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 16, n. 3, p. 126-142, 2017.
- HELFAT, C., et al. **Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations**. Malden, MA: Blackwell, 2007.
- KNIGHT, Jane. Internationalization remodeled: definition, approaches, and rationales. **Journal of studies in international education**, v. 8, n. 1, p. 5-31, 2004.
- KNIGHT, Jane. **Internationalization: Elements and Checkpoints**. **CBIE Research No. 7**. Canadian Bureau for International Education (CBIE)/Bureau canadien de l'éducation

- internationale (BCEI). 220 Laurier Avenue West, Suite 1550, Ottawa, Ontario K1P 5Z9, 1994.
- LEIH, S.; TEECE, D. Campus leadership and the entrepreneurial university: A dynamic capabilities perspective. **Academy of Management Perspectives**, v. 30, n. 2, p. 182-210, 2016.
- MAYRING, Philipp. **Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution**. Klagenfurt, 2014.
- O'REILLY, N. M.; ROBBINS, P.; SCANLAN, J. Dynamic capabilities and the entrepreneurial university: a perspective on the knowledge transfer capabilities of universities. **Journal of Small Business and Entrepreneurship**, v. 31, n. 3, p. 243-263, 2018.
- PAIGE, R. Michael. Internationalization of higher education: Performance assessment and indicators. **Nagoya Journal of Higher Education**, v. 5, n. 8, p. 99-122, 2005.
- PISANO, Gary P. Toward a prescriptive theory of dynamic capabilities: connecting strategic choice, learning, and competition. **Industrial and Corporate Change**, v. 26, n. 5, p. 747-762, 2017.
- ROMANI-DIAS, Marcello; CARNEIRO, Jorge; BARBOSA, Aline dos Santos. Internationalization of higher education institutions: the underestimated role of faculty. **International Journal of Educational Management**, v. 33, n. 2, p. 300-316, 2019.
- ROSTAN, Michele; FINKELSTEIN, Martin; HUANG, Futao. Concepts and methods. In: **The internationalization of the academy**. Springer, Dordrecht, 2014. p. 23-36.
- SANDER, J. A.; TAKAHASHI, A. R. W. O papel da interpretação nas capacidades dinâmicas: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior. In: BULGACOV, S.; TAKAHASHI, A. R. W. (org.). **Capacidades dinâmicas e renovação estratégica: Como as organizações se reiventam ao longo do tempo**. Porto: Editora Juruá, 2019. v.1, 215-232.
- SCHOEMAKER, Paul J. H; HEATON, Sohvi; TEECE, David. Innovation, dynamic capabilities, and leadership. **California Management Review**, v. 61, n. 1, p. 15-42, 2018.
- TAKAHASHI, A. R. W.; BULGACOV, S.; GIACOMINI, M. M. Capacidades dinâmicas, capacidades operacionais (Educaional-marketing) e desempenho. In **Revista Brasileira de Gestao de Negocios** v. 19, n. 65, p. 375-393, 2017.
- TEECE, David J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic management journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.
- TEECE, David J. The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. **Academy of management perspectives**, v. 28, n. 4, p. 328-352, 2014.
- TEECE, David J.; PISANO, Gary. The dynamics capabilities of firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. 3, n. 3, p. 537-556, 1994.
- TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- TEICHLER, U. The future of higher education and the future of higher education research. **Tertiary Education and Management**, v. 9, n. 3, p. 171-185, 2003.
- TEICHLER, Ulrich. Internationalisation as a challenge for higher education in Europe. **Tertiary Education & Management**, v. 5, n. 1, p. 5-23, 1999.
- TEICHLER, Ulrich. The changing debate on internationalisation of higher education. **Higher education**, v. 48, n. 1, p. 5-26, 2004.
- VAN DAMME, Dirk. Quality issues in the internationalisation of higher education. **Higher education**, v. 41, n. 4, p. 415-441, 2001.
- ZOLLO, Maurizio; WINTER, Sidney G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.