O ESTÁGIO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE: SUAS REALIDADES E POSSIBILIDADES

THE STAGE OF INTERNATIONALIZATION OF THE CATHOLIC UNIVERSITY OF MOZAMBIQUE: ITS REALITIES AND POSSIBILITIES

LA ETAPA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MOZAMBIQUE: SUS REALIDADES Y POSIBILIDADES

PAULO FOSSATTI
Doutor em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Docente do Programa de Pós-Graduação em Educação e ex-Reitor da Universidade La Salle – Canoas – RS – Brasil.
paulo.fossatti@unilasalle.edu.br
https://orcid.org/0000-0002-9767-5674

FELIPE ANDRÉ ANGST
Doutorado em Ciências da Educação pela Universidade Católica Portuguesa, Portugal. Diretor da Universidade Católica de Moçambique – Beira – Moçambique.
fangst@ucm.ac.mz
https://orcid.org/0000-0001-8484-7126

Recebido em: 05/06/2025 Aceito em: 14/04/2026 Publicado em: 24/11/2026

Resumo
A internacionalização das universidades é um dos eixos fundamentais para seu desenvolvimento na tríade de ensino, pesquisa e extensão. Este artigo tem como campo de estudo a Universidade Católica de Moçambique (UCM). Seu objetivo é verificar o estágio de internacionalização desenvolvido por essa instituição, no intuito de propor estratégias de avanço em seus estágios de internacionalização. A abordagem adotada é qualitativa, e o tipo de procedimento é o estudo de caso. Utiliza-se de análise documental e de dados primários, como o diário de campo de um dos pesquisadores. Os resultados mostram a UCM predominantemente situada na fase 1 da internacionalização, conforme Knight (1994); com ações em todas as etapas, conforme Rudzki (1998); emergente, conforme Amorim e Finardi (2020); e no ciclo 1, conforme Stallivieri (2017). Apresenta, portanto, um processo de internacionalização em desenvolvimento, com iniciativas estruturadas, como a criação da vice-reitoria para a área de investigação, internacionalização e desenvolvimento estratégico, e ações voltadas à mobilidade acadêmica, acordos de cooperação, recepção de professores visitantes e participação em projetos internacionais. No entanto, essas ações ainda ocorrem de forma isolada, carecendo de maior articulação institucional. Para tal, propõem-se duas estratégias para o avanço da internacionalização da UCM. Conclui-se pela continuidade das ações de internacionalização da UCM mediante uma Política Institucional que venha a calhar em uma cultura da internacionalização nos eixos ensino, pesquisa e extensão.
Palavras-chave: Educação Superior Moçambicana; internacionalização; Universidade Católica de Moçambique.

Abstract
The internationalization of universities is one of the fundamental principles for its development in the education triad: teaching, research and extension. In this respect, this article investigates the Catholic University of Mozambique (UCM). The purpose is to check the current stage of internationalization in this institution in order to propose advancement strategies for its stages of internationalization. We adopted a qualitative approach and a case study as a type of procedure and used document analysis and primary data as the field diary of one of the researchers. The results show that the UCM is currently in stage 1 of internationalization, according to Knight (1994); with actions in all stages, according to Rudzki (1998); emerging, according to Amorim and Finardi (2020); and in cycle 1, according to Stallivieri (2017). Therefore, the University has a developing internationalization process, with structured initiatives such as the creation of the Vice-Rectory for the Area of Research, Internationalization and Strategic Development, and actions aimed at academic mobility, cooperation agreements, reception of visiting professors and participation in international projects. However, these initiatives still occur in isolation and need to be more institutionally articulated. To this end, two strategies are proposed for the advancement of the internationalization of UCM. We conclude it is crucial to continue with UCM internationalization actions through an Institutional Policy that will be useful in an internationalization culture in the triad of teaching, research and extension.

Keywords: Mozambican Higher Education; internationalization; Catholic University of Mozambique.

Resumen
La internacionalización de las universidades es uno de los ejes fundamentales para su desarrollo en la tríada de enseñanza, investigación y extensión. En este sentido, este artículo tiene como objeto de estudio la Universidad Católica de Mozambique (UCM). El fin és verificar la etapa de internacionalización desarrollada por esa institución, para proponer estrategias de avance en sus etapas de internacionalización. Se utilizó el enfoque cualitativo y el estudio de caso como procedimiento. Se utilizan el análisis documental y los datos primarios como el diario de campo de uno de los investigadores. Los resultados muestran que la UCM está actualmente en la fase 1 de internacionalización, según Knight (1994); con acciones en todas las etapas, según Rudzki (1998); emergente, según Amorim y Finardi (2020); y en el ciclo 1, según Stallivieri (2017). Por lo tanto, presenta un proceso de internacionalización en desarrollo, con iniciativas estructuradas como, por ejemplo, la creación de la Vice-Rectoría para el Área de Investigación, Internacionalización y Desarrollo Estratégico, y acciones dirigidas a la movilidad académica, acuerdos de cooperación, recepción a profesores visitantes y participación en proyectos internacionales. Sin embargo, las acciones aún tienen lugar de forma aislada, y necesitan una mayor articulación institucional. Para ello, se proponen dos estrategias para el avance de la internacionalización de la UCM. Se concluye que resulta fundamental seguir con las acciones de internacionalización de la UCM por medio de una política institucional que sea útil en una cultura de internacionalización en la tríada enseñanza, investigación y extensión.

Palabras clave: educación superior mozambiqueña; internacionalización; Universidad Católica de Mozambique.

1 Introdução

A internacionalização das universidades é um dos pilares essenciais para a consolidação e a ampliação da qualidade da educação superior no mundo globalizado, ou seja, a principal razão do interesse pela internacionalização da educação superior veio com a globalização, de modo que globalização e internacionalização são conceitos imbricados. Esse fenômeno reflete a crescente interconexão entre as instituições de ensino, fomentada pela

mobilidade acadêmica, colaborações interinstitucionais e intercâmbio de conhecimento. O ensino superior tem sido profundamente transformado por esse movimento, que não apenas amplia horizontes acadêmicos e científicos, mas também influencia a forma como as universidades se organizam, planejam e executam suas funções institucionais. Nesse contexto, a Universidade Católica de Moçambique (UCM) busca compreender e aprimorar seu processo de internacionalização ao contemplar essa dimensão em seu plano estratégico (UCM, 2023b), ao criar a vice-reitoria para a área de investigação, internacionalização e desenvolvimento estratégico e ao atualizar e estabelecer novos acordos de cooperação internacionais de modo a se integrar efetivamente no cenário acadêmico global.

A internacionalização não acontece de maneira isolada. Esse processo exige colaboração em diversas frentes, abrangendo áreas como ciência, tecnologia e ensino, e ocorrendo em múltiplos níveis, incluindo cooperações horizontais, verticais, bilaterais e multilaterais. Em especial, destaca-se a importância da cooperação interinstitucional para fortalecer esses laços. A internacionalização das instituições de ensino superior, por meio dessas variadas formas de colaboração, tem sido um fator determinante para a elevação da qualidade do ensino e da pesquisa.

A literatura acadêmica sobre o tema destaca a relevância da internacionalização para o desenvolvimento institucional. Knight (2020), por exemplo, enfatiza que a internacionalização ultrapassa a simples cooperação entre instituições, transformando-se em uma estratégia essencial para consolidar a identidade da educação superior. Já Hudzik (2015) complementa essa visão ao afirmar que a internacionalização deve ser um meio para alcançar objetivos acadêmicos, socioculturais e econômicos das instituições e das regiões onde estão inseridas. Da mesma forma, Morosini e Dalla Corte (2021) argumentam que esse processo é necessário em todos os níveis – global, regional e nacional –, sendo um fator determinante para a qualidade e a relevância das universidades.

Outrossim, importa destacar que o conceito de internacionalização também evoluiu ao longo do tempo, sendo definida por Knight (1993) como um processo de integração de uma dimensão internacional e intercultural nas funções de ensino, pesquisa e serviço das instituições de ensino superior. Posteriormente, em 2008, a autora ampliou o conceito incluindo a dimensão global, destacando o caráter dinâmico e multidimensional da internacionalização. Outrossim, Van der Wende (1997) reforça essa perspectiva ao definir a internacionalização como um esforço sistemático para adaptar o ensino superior às demandas da globalização.

A internacionalização do ensino superior é amplamente debatida na literatura acadêmica e compreendida a partir de diferentes perspectivas. Num primeiro momento, a identidade da educação superior moderna está intrinsecamente ligada à internacionalização, que se bifurca nos pilares da internacionalização interna e no exterior (Knight, 1994). Nessa direção, a internacionalização envolve e exige um processo contínuo de transformação institucional, como destacado por Hudzik (2011), que argumenta que esse fenômeno não deve ser visto como um fim em si mesmo, mas como um meio para alcançar objetivos acadêmicos, socioculturais e políticos. A literatura também aponta que a internacionalização deve estar alinhada às políticas institucionais e governamentais para garantir sucesso e perenidade (De Wit; Merkx, 2012). Assim, diferentes modelos foram desenvolvidos para compreender e classificar o processo de internacionalização das universidades. Knight (1994) propõe um modelo de seis fases, que inclui desde a conscientização e o planejamento até a institucionalização e o reforço das ações internacionalizadas. Hudzik (1998), por sua vez, descreve um modelo de quatro etapas, que parte da avaliação do contexto institucional até a implementação e a monitoração das ações.

Já no estudo de Amorim e Finardi (2020), os autores apresentam uma matriz de autoavaliação baseada na presença de três dimensões principais: política linguística, mobilidade acadêmica e internacionalização interna. Segundo esses autores, as universidades podem ser classificadas como emergentes, engajadas ou internacionalizadas, a depender do grau de inserção internacional de suas atividades. Stallivieri (2017), de forma consonante, propõe um ciclo de internacionalização que compreende seis estágios, desde a conscientização e o engajamento até a operacionalização e o fortalecimento institucional. Esse modelo destaca a importância de ações estruturadas e contínuas para consolidar a internacionalização como um eixo estratégico dentro das instituições de ensino superior.

Já Miranda e Fossatti (2018) veem a internacionalização da educação superior como comprometimento por meio de ações que trabalhem aspectos internacionais e comparativos, mediante o ensino, a pesquisa e as missões de serviço do ensino superior.

Importante destacar que, no contexto moçambicano, conforme Santos *et al*. (2024), a internacionalização enfrenta desafios adicionais, como a ausência de políticas nacionais bem definidas e a escassez de recursos financeiros para viabilizar a mobilidade acadêmica. Conforme apontam Moreira e Ribeiro (2022), as políticas públicas de internacionalização ainda apresentam lacunas que dificultam sua implementação de forma equitativa entre as instituições. Para Morosini (2019), a internacionalização também é um meio para concepções mais amplas

e densas, ligadas ao bem viver, ao desenvolvimento sustentável e à consecução de uma cidadania global.

A Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco, 2015) também apresenta uma explanação sobre a importância da internacionalização e seu respectivo desenvolvimento, afirmando que o desenvolvimento de uma identidade inclusiva requer que se compreendam questões globais, habilidades críticas e criativas, empatia, comunicação eficaz e a capacidade de agir de forma colaborativa para enfrentar desafios globais e promover o bem coletivo.

Nesse cenário de crescente interdependência global, Miranda (2014) chama a atenção para a ausência de uma cultura internacional consolidada no âmbito das instituições de ensino superior (IES), atribuída à insuficiente preparação de estudantes, docentes e técnicos para atuar em contextos multiculturais. Essa lacuna se manifesta na carência de competências linguísticas, metodológicas e curriculares que integrem efetivamente a dimensão internacional aos programas institucionais. Em sintonia com essa análise, Knight (2008) ressalta a necessidade de que estudantes e acadêmicos adquiram competências interculturais e estejam aptos a conviver e atuar em uma sociedade global marcada pela diversidade cultural.

Até aqui, a fundamentação teórica apresentada fornece um panorama sobre os conceitos, modelos e desafios da internacionalização do ensino superior, estabelecendo uma base sólida para a análise do estágio de internacionalização da UCM e das estratégias necessárias para sua consolidação.

Portanto, partimos do pressuposto de que a missão e a visão fundamentais das IES consistem em promover uma educação de excelência, articulada entre ensino, pesquisa e extensão, voltada a uma formação de profissionais comprometidos com os valores humanos, o exercício da cidadania e o respeito à diversidade, capacitando-os para enfrentar os desafios impostos pelo novo cenário laboral. Nesse contexto, a globalização e a consolidação de uma economia interdependente impõem a construção de uma cidadania de alcance global, que demanda profissionais altamente qualificados. Para Knight (2004), essa responsabilidade recai diretamente sobre as IES, às quais cabe integrar pessoas e culturas em um ambiente acadêmico plural. Em consonância, Vilalta (2012) sustenta que a internacionalização deixou de ser uma escolha e passou a configurar uma exigência inescapável para essas instituições.

Com base nesse entendimento, este artigo defende que as universidades moçambicanas devem considerar a internacionalização como um instrumento estratégico para o

aprimoramento do processo de ensino-aprendizagem, a elevação do prestígio acadêmico e institucional e o fortalecimento da competitividade em níveis nacional e internacional. No caso da UCM, reconhece-se que, para assegurar sua permanência no cenário global do ensino superior, a internacionalização se configura como uma condição de sobrevivência institucional. Sua avaliação institucional realizada em 2023 evidenciou fragilidades específicas no eixo da internacionalização, o qual obteve uma pontuação intermediária (UCM, 2023a). Tal resultado desencadeou uma série de decisões estratégicas internas, culminando na incorporação mais direta desse eixo no plano estratégico (2023-2027) da universidade.

Já a compreensão da internacionalização como fator-chave para a sustentabilidade e a competitividade das universidades, diante das exigências do cenário acadêmico contemporâneo, levou a UCM a priorizar esse aspecto em sua agenda institucional. Com isso, observam-se desdobramentos concretos, como a previsão orçamentária específica, a publicação de editais voltados à mobilidade de estudantes, docentes e pesquisadores e a assinatura de acordos de cooperação internacional. Apesar desse movimento em particular, o ensino superior moçambicano, de modo geral, ainda carece de diretrizes nacionais que orientem políticas claras de internacionalização. Em decorrência, as ações nas IES daquele país tendem a se limitar à mobilidade acadêmica, com desequilíbrio entre programas de envio e recepção de estudantes e professores, caracterizando uma internacionalização restrita e assimétrica (Angst *et al*., 2025).

Ademais, outras dimensões, como a internacionalização do currículo, a internacionalização em casa e a implementação de políticas linguísticas, ainda não se consolidaram no discurso institucional, tampouco nas práticas das IES moçambicanas. Diante da ausência de políticas públicas estruturadas, essas instituições assumem, de forma isolada, os riscos e os encargos financeiros de suas iniciativas internacionais. Nesse contexto, este artigo tem como objetivo analisar o estágio de internacionalização em que se encontra a UCM, com vistas à proposição de estratégias que possam impulsionar o avanço em seus processos e práticas de inserção internacional.

A estrutura do texto segue com uma introdução ao tema, situando o leitor; avança para a fundamentação teórica, na qual se apresentam os principais autores e modelos que tratam dos estágios da internacionalização no ensino superior; expõe os procedimentos metodológicos adotados; prossegue com a análise e discussão dos resultados; e encerra com as considerações finais.

2 Aspectos legais e referencial teórico

2.1 Base legal

No ordenamento jurídico moçambicano, a responsabilidade pela implementação e supervisão do Sistema Nacional de Avaliação, Acreditação e Garantia da Qualidade do Ensino Superior (Sinaqes) recai sobre o Conselho Nacional de Avaliação da Qualidade do Ensino Superior (CNAQ), órgão incumbido de assegurar a qualidade dos cursos e programas ofertados pelas IES, em todas as suas modalidades. Nesse escopo, o Decreto n.º 91/2023, que regulamenta o Sinaqes, estabelece dez dimensões para a avaliação da qualidade nas IES, dentre as quais se destaca a décima, dedicada à internacionalização, à cooperação e à mobilidade. Tal dimensão, explicitada na alínea *j* do mesmo artigo, considera como critério de avaliação a "existência e implementação de políticas de internacionalização e promoção da cooperação e mobilidade de docentes, investigadores e estudantes do curso, programa ou instituição" (Moçambique, 2023a).

A articulação normativa se aprofunda quando se observa o diálogo entre essa alínea e o n.º 2 do art. 42 da Lei n.º 1/2023, que rege o ensino superior em Moçambique. Nesse dispositivo, determina-se que compete às IES aprovar um plano de desenvolvimento institucional (PDI), incluindo, conforme disposto na alínea *c*, a promoção da mobilidade de docentes, investigadores e estudantes como uma de suas diretrizes (Moçambique, 2023b).

Dessa forma, ao considerar o entrelaçamento desses dispositivos legais – a alínea *j* do Decreto n.º 91/2023 e a alínea *c* do Artigo 42 da Lei n.º 1/2023 –, vislumbra-se uma base normativa robusta, capaz de orientar a UCM, bem como outras IES moçambicanas, no aperfeiçoamento de suas políticas, instrumentos e estratégias de internacionalização, consolidando esse eixo como componente fundamental da qualidade acadêmica institucional (Moçambique, 2023b).

2.2 Definição de políticas para a internacionalização

No âmbito das reflexões contemporâneas sobre a Educação Internacional Comparada (EIC), destaca-se a contribuição de Amaral (2015), que propõe uma definição operacional para a EIC enquanto campo de estudo e pesquisa, ao mesmo tempo que evidencia tendências e desenvolvimentos recentes considerados proeminentes. A EIC se caracteriza, segundo o autor, pela diversidade metodológica e pelo pluralismo teórico, refletindo uma multiplicidade de práticas, projetos e enfoques investigativos. Todavia, sua governança é constantemente

tensionada por influências de ordem política e midiática, o que interfere na consolidação do campo.

Na mesma linha de investigação crítica, Moreira e Ribeiro (2022) exploram o fenômeno da internacionalização da educação superior por meio de uma abordagem situada no campo educacional. A análise bibliográfica conduzida pelos autores revela certa porosidade conceitual no tratamento da temática, ainda que se observe concentração significativa de estudos voltados às políticas públicas e às experiências estudantis. A polissemia do termo "internacionalização" é evidenciada por seu impacto multifacetado sobre os estudantes e as instituições, especialmente em aspectos como domínio linguístico, inserção cultural e diversidade nas abordagens de pesquisa.

Por sua vez, Bady *et al.* (2020) vinculam a internacionalização à formação de cidadãos globais, ressaltando a necessidade de políticas públicas consistentes que priorizem o desenvolvimento de competências interculturais e promovam a mobilidade internacional de discentes e docentes como estratégia de Estado. Nessa mesma perspectiva, Sousa (2017) argumenta que a internacionalização é elemento essencial para o enriquecimento científico e cultural entre nações, sendo impulsionada por dimensões globais e interculturais que integram ensino, pesquisa e extensão. O autor sustenta que o estímulo à internacionalização, quando conduzido por políticas institucionais bem delineadas, assegura legitimidade e ordenamento ante iniciativas espontâneas e fragmentadas, reafirmando que esse processo deve estar em consonância com os princípios e objetivos institucionais de cada IES.

O estudo de Teixeira *et al.* (2021) reforça esse entendimento ao investigar os motivos que impulsionam a internacionalização em três instituições federais brasileiras reconhecidas por suas práticas nesse campo. Com base em entrevistas com gestores e análise documental, os autores identificam como principais resultados a capacitação docente e discente em suas dimensões profissionais e culturais, a busca por reconhecimento institucional e as pressões oriundas do meio. Esses achados oferecem diretrizes para a formulação de políticas institucionais voltadas à internacionalização, indicando que sua institucionalização ocorre de maneira progressiva.

Nesse mesmo contexto, Fossatti, Miranda e Moehlecke (2015), em revisão bibliográfica e documental, analisam os principais entraves enfrentados pelas IES brasileiras na gestão da internacionalização. Entre as dificuldades apontadas pelos autores, destacam-se a ausência de compreensão sobre a gestão estratégica do processo, a inexistência de políticas

públicas orientadoras, a limitação técnica dos gestores e o baixo domínio do inglês entre os recursos humanos dessas instituições, fatores que comprometem a efetividade das ações internacionalizadas.

As lacunas entre o conceito de política de internacionalização, o discurso global e os mecanismos de mensuração de sua eficácia também são abordados por Vázquez, García e Canan (2022). Os autores alertam para a necessidade de revisar criticamente a lógica dos *rankings* internacionais, que frequentemente negligenciam o impacto local e regional das IES. Essa assimetria contribui para o aprofundamento das desigualdades entre instituições situadas em regiões industrializadas e aquelas localizadas em contextos menos favorecidos, a exemplo da UCM.

Em convergência com essas análises, o artigo de Silva *et al*. (2021) reforça a importância do planejamento estratégico e da reavaliação contínua nas ações de internacionalização. Os autores destacam a necessidade de atentar a indicadores como formação de estudantes com perfil global, valorização do interculturalismo, incentivo ao aprendizado de línguas estrangeiras, apoio à pesquisa em rede e promoção da internacionalização do currículo. Além disso, apontam como desafios recorrentes a escassez de programas de formação docente, as dificuldades comunicacionais, a adaptação cultural e a integração efetiva das dimensões internacionais no cotidiano acadêmico.

Diante desse panorama, torna-se evidente que cada instituição deve definir, com base em seus objetivos, necessidades e prioridades, as políticas e estratégias de internacionalização que melhor se ajustem à sua realidade, garantindo, assim, a coerência e a sustentabilidade de seus processos de inserção no cenário global, a exemplo da trajetória internacional recém-empreendida pela UCM.

2.3 Organismos que promovem a internacionalização

Entre as abordagens críticas sobre a internacionalização, destaca-se a análise de Fávero e Trevisol (2020), que examinam o tema a partir de distintas perspectivas, considerando a atuação de diversos atores e as implicações dos discursos que sustentam esse processo. Os autores denunciam a colonização simbólica desse processo pela lógica empresarial, centrada na concorrência e na competitividade, o que, segundo argumentam, enfraquece a missão institucional das universidades. Para eles, a hegemonia do capital, que orienta a internacionalização, ameaça os fundamentos democráticos da ciência, como a cooperação, a

solidariedade e a justiça social. Essa lógica geopolítica impõe aos países desenvolvidos um protagonismo na internacionalização ativa, ao passo que às nações emergentes resta uma postura passiva e periférica, a exemplo do que vemos em Moçambique. Fávero e Trevisol (2020) ainda destacam o papel influente de organismos internacionais, como a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) e a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco), na formulação de políticas de internacionalização, especialmente ao vincularem tais políticas a critérios valorizados por *rankings* internacionais. Além disso, os autores alertam para a mercantilização da educação superior, que aproxima a universidade da racionalidade empresarial, e apostam na autonomia universitária como possibilidade de resgate dos princípios de solidariedade, justiça social e construção colaborativa do conhecimento.

Em consonância com essa leitura, Morosini e Nascimento (2017) reforçam a relevância da internacionalização como elemento constitutivo da própria ideia de universidade, contribuindo para a qualidade, a excelência e a inovação acadêmica. Também reconhecem o protagonismo de organismos como o Banco Mundial, a OCDE e a Unesco na formulação de estratégias globais de internacionalização, além de destacar o fortalecimento das redes internacionais de pesquisa como característica central dessa nova era da ciência. Já Pessoni e Pessoni (2021), por sua vez, concentram sua análise na mobilidade acadêmica no Brasil, observando o crescimento das investigações sobre o tema, tanto em âmbito nacional quanto internacional. A esse respeito, a Unesco (1998) enfatiza que a internacionalização deve garantir a cooperação mundial, como forma de fomentar uma sociedade mais justa, equitativa, tolerante, solidária e multicultural. Tal perspectiva reforça a necessidade de que a formação discente promova a consciência global e a capacidade de atuação em contextos pluri e multiculturais. Contudo, os autores apontam que o Brasil ainda adota uma política de internacionalização predominantemente passiva, voltada à mobilidade de estudantes e docentes para o exterior, sem articulação estratégica mais ampla.

Já esses dados, quando comparados com Moçambique, evidenciam a falta de políticas governamentais e institucionais específicas e limitações financeiras e barreiras linguísticas que constrangem iniciativas mais robustas de internacionalização, limitando-se, sobretudo, à mobilidade de estudantes (Angst *et al*., 2025). Além disso, a falta de entendimento sobre os envolventes do processo de internacionalização e a falta de participação da comunidade

académica são, igualmente, elementos que constituem obstáculos ao processo de internacionalização.

No mesmo campo de reflexão, Jesus (2021) analisa os desafios enfrentados pelos países em desenvolvimento, ressaltando a importância do intercâmbio cultural e científico para a universalização do conhecimento e a integração econômica entre as nações. A autora retoma o histórico dos acordos MEC-USAID (1965-1968), amplamente criticados por sua lógica mercantilista, na medida em que submeteram a educação brasileira a interesses estrangeiros e lucrativos. Para Jesus (2021), tais acordos resultaram em impactos negativos duradouros, como a abertura desregulada a instituições estrangeiras com fins lucrativos, a descaracterização da educação como bem público e consequências estruturais sobre a economia, a cultura e o fenômeno da fuga de cérebros. Em síntese, argumenta que os interesses estadunidenses estavam voltados prioritariamente à manutenção de uma economia capitalista, e não ao fortalecimento da educação brasileira.

Diante dessas problemáticas, emergem questões centrais: de que modo as agências de fomento e as IES têm lidado com a internacionalização? Quais são suas estratégias e objetivos? Ao se debruçar sobre essas indagações, Neves e Barbosa (2020) identificam, em suas análises, o caráter ainda incipiente da internacionalização no contexto brasileiro e a reduzida proatividade das IES na elaboração de políticas internas consistentes. Segundo as autoras, embora o tema ganhe relevância crescente, ainda há um longo caminho a ser percorrido para que as universidades brasileiras se tornem mais autônomas e estratégicas em suas ações internacionalizadas.

É importante salientar que nosso estudo mostra que esses dados não diferem da realidade moçambicana. O governo moçambicano tem desempenhado um papel passivo na internacionalização do ensino superior. Embora existam políticas e regulamentos para melhorar o funcionamento do ensino superior, não há políticas específicas para orientar o processo de internacionalização. Aliás, a questão da falta de políticas ou estratégias sobre a internacionalização se agrava nos países menos desenvolvidos, como é o caso de Moçambique. Para tanto, é fundamental perseguir uma articulação eficiente entre políticas públicas bem coordenadas e o comprometimento institucional com a definição de prioridades e instrumentos adequados ao processo de internacionalização das IES.

2.4 Exemplos mundiais de internacionalização para entender o estágio de Moçambique

No contexto das universidades públicas espanholas, o estudo de Escolano Asensi e Brotons Muro (2024) revela um crescimento expressivo dos programas de ajuda, cooperação para o desenvolvimento e voluntariado, os quais vêm sendo progressivamente incorporados aos relatórios das ações desenvolvidas pelas direções e vice-reitorias de relações internacionais. A investigação, que abrangeu cinquenta instituições, aponta que todas elas promovem eventos e iniciativas de internacionalização, com foco predominante no Espaço Europeu, seguidos por ações voltadas ao espaço Ibero-Americano, aos Estados Unidos e, de forma crescente, a instituições asiáticas. No mesmo campo de análise, a experiência de internacionalização de estudantes paraguaios na Argentina, apresentada por Becker e Chung (2024), destaca elementos positivos como a organização, a escolha do destino e a qualidade da interação entre os participantes. Embora a curta duração da experiência – limitada a apenas quatro dias – tenha sido apontada como aspecto negativo, os autores concluem que o intercâmbio contribuiu significativamente para o desenvolvimento de competências e saberes essenciais à inserção dos estudantes em um mundo cada vez mais globalizado e competitivo. Já no caso chileno, conforme apontam Crocco-Valdivia e Fernández (2024), a internacionalização da pós-graduação está condicionada à definição de padrões e resultados específicos, que, segundo as autoras, podem ser replicados em outros países como referência para a construção de critérios de excelência em programas de formação avançada.

Por sua vez, Santos *et al*. (2024), ao investigarem duas universidades públicas moçambicanas, evidenciam que a internacionalização se concretiza por meio de ações de cooperação tanto internas quanto externas ao país. Tais ações envolvem, sobretudo, mobilidade acadêmica e programas de ensino de idiomas, com vistas à elevação da qualidade institucional e ao fortalecimento das práticas universitárias no cenário internacional ainda incipientes.

2.5 Fases/etapas/classificação/ciclos da internacionalização

Segundo Knight (1994), o processo de internacionalização compreende seis fases: (1) conscientização; (2) institucionalização e integração da dimensão internacional; (3) planejamento; (4) operacionalização; (5); e (6) reconhecimento, incentivo e valorização da internacionalização.

Em consonância com esse modelo, Rudzki (1998) propõe uma síntese do processo de internacionalização da educação superior estruturada em quatro etapas: (1) avaliação, que

contempla o interesse institucional e o suporte nacional necessário à continuidade do processo; (2) a abordagem, que considera o histórico e a cultura das instituições, bem como suas prioridades e sua missão; (3) as razões, que são atribuídas a demandas políticas e econômicas; e, por fim, (4) as ações, que englobam aspectos como mudança organizacional, inovação curricular, desenvolvimento da equipe e mobilidade estudantil. O autor destaca, ainda, a importância da monitoração e da revisão periódica, como mecanismo de aferição da coerência entre as práticas institucionais e os elementos estruturantes do modelo, possibilitando, assim, um retorno avaliativo sistemático.

Complementando essa perspectiva avaliativa, Amorim e Finardi (2020) propõem uma matriz de autoavaliação voltada à internacionalização de instituições de ensino superior no Brasil, que considera de forma integrada os pilares do ensino, da pesquisa e da extensão. Por meio dessa matriz, as IES são classificadas em três categorias – emergente, engajada e internacionalizada –, a depender da frequência com que se verificam ações relacionadas aos indicadores de política linguística, mobilidade acadêmica e internacionalização em casa. Este último, segundo os autores, é o componente com menor incidência nas práticas institucionais analisadas.

Para uma gestão mais eficaz da internacionalização, Stallivieri (2017) apresenta um ciclo composto por seis etapas interdependentes:

1. Conscientização, centrada na disseminação das razões e dos benefícios da internacionalização junto à comunidade acadêmica;
2. Engajamento, com a participação ativa de todos os atores institucionais e externos, como governos e formuladores de políticas públicas;
3. Planejamento, momento em que se identificam necessidades, objetivos e estratégias;
4. Operacionalização, que contempla a implementação das ações planejadas, conforme os recursos e prioridades da instituição;
5. Análise e revisão das atividades e programas realizados, à luz dos padrões e metas previamente estabelecidos;
6. Fortalecimento institucional, com estímulos ao reconhecimento e à valorização daqueles que se destacam no compromisso com a internacionalização.

3 Metodologia

Esta investigação adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória, estruturando-se como um estudo de caso, conforme a concepção de Yin (2005). O objeto central da pesquisa é o processo de internacionalização da UCM, analisado desde meados de 2023. O estudo busca verificar o estágio de internacionalização desenvolvido por pela instituição, no intuito de propor estratégias de avanço em seus estágios de internacionalização. A escolha pela abordagem qualitativa justifica-se pelo fato de esta modalidade de investigação permitir apreender com profundidade e sensibilidade os fenômenos educacionais em seus contextos específicos, valorizando aspectos simbólicos, culturais e institucionais que não podem ser capturados por métodos quantitativos. Segundo Leite (2001), a pesquisa qualitativa se destaca por seu poder de análise contextualizada, respeitando os valores e a lógica interna das realidades estudadas, além de potencializar a capacidade de reflexão do próprio pesquisador. De modo semelhante, Minayo (2010) sustenta que a pesquisa qualitativa investiga significados e motivações, proporcionando uma compreensão profunda de relações e fenômenos.

Ao mesmo tempo, o caráter exploratório da pesquisa revela-se pertinente, visto que se buscou levantar e sistematizar informações ainda não plenamente discutidas no interior da própria instituição estudada, como é o caso das ações internacionais desenvolvidas e suas articulações com as diretrizes estratégicas da UCM. Tal finalidade se alinha com os pressupostos da pesquisa exploratória, que visa aprofundar a compreensão de um fenômeno ainda pouco conhecido, lançando mão de métodos flexíveis de coleta de dados. A opção pelo estudo de caso justifica-se por sua capacidade de explorar uma realidade institucional em profundidade, respeitando sua complexidade e seu contexto. Como argumenta Stake (2011, p. 17):

> O estudo de caso é a escolha de se estudar aquilo que é específico, único, particular. Trata-se de compreender a complexidade de um caso dentro de seus contextos reais, reconhecendo a influência dos múltiplos fatores que interagem para configurar determinada realidade.

A estratégia metodológica se apoiou na análise documental, com o intuito de identificar e compreender as principais ações voltadas à internacionalização institucional. Foram examinados documentos oficiais como o Plano Estratégico 2023-2027 da UCM (2023b) orientações administrativas, adendas e acordos de cooperação. Além disso, utilizaram-se estatísticas institucionais relativas à mobilidade acadêmica e aos acordos de cooperação

assinados. Conforme Cellard (2008), esse tipo de fonte exige uma leitura atenta ao conteúdo e ao contexto de produção:

Esses documentos revelaram aspectos substantivos do processo, permitindo inferir a presença ou ausência de políticas estruturadas e a coerência das práticas com os modelos teóricos analisados. Como complemento à análise documental, utilizou-se o diário de campo de um dos pesquisadores, que registrou, de forma sistemática e reflexiva, as ações empreendidas no âmbito da internacionalização da UCM, com destaque para as visitas institucionais a universidades do Timor Leste, do Brasil, da Argentina e do Paraguai. Esses registros contribuíram para enriquecer a compreensão das estratégias institucionais em curso e permitiram captar nuances que dificilmente estariam presentes em documentos formais, como percepções, resistências e articulações informais.

Esse aparato acadêmico sustenta uma ampla oferta formativa nos três ciclos do ensino superior, com 46 cursos de licenciatura, 25 de mestrado e 6 de doutoramento, além de incentivar a pesquisa científica e a inovação (PE-UCM, 2023-2024). Para analisar os dados coletados, optou-se pela técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016), visando categorizar e interpretar as informações extraídas dos documentos e dos registros do diário de campo de forma sistemática. Essa técnica permitiu identificar recorrências, lacunas, contradições e avanços nas políticas e práticas de internacionalização da UCM, bem como situar tais achados nos referenciais teóricos adotados. Portanto, ao articular diferentes fontes e técnicas de coleta e análise, a metodologia adotada permitiu não apenas descrever o estágio atual da internacionalização na UCM, mas também propor, com base em evidências e fundamentação teórica, estratégias concretas para seu fortalecimento institucional.

4 Resultados

A investigação sobre o estágio atual de internacionalização UCM é realizada por meio da análise da literatura existente, que é complementada por dados primários coletados diretamente da instituição. Essa abordagem permite uma compreensão aprofundada das estratégias e práticas adotadas pela UCM no contexto da internacionalização, assim como as implicações dessas ações em sua inserção global. O diálogo entre a literatura (Amorim; Finardi, 2020; Knight, 1994; Rudzki, 1998; Stallivieri, 2017) e os dados primários da UCM apresenta seu estágio de internacionalização nos quadros que seguem.

Quadro 1 – Estágio de internacionalização da UCM conforme Knight (1994)

Knight – fases	Descrição	Fase/etapa/classificação/ciclo UCM
Conscientização	Conscientização da comunidade acadêmica para as necessidades, propósitos e benefícios da internacionalização de uma IES	Partilha por e-mail de oportunidades de mobilidade acadêmica para estudantes
Comprometimento	Fase em que a IES institucionaliza e integra a dimensão da internacionalização envolvendo a administração, os governos, os professores, os funcionários e os estudantes	A internacionalização contemplada no Planejamento Estratégico da UCM (2023-2027) Criação da vice-reitoria para área de investigação, internacionalização e desenvolvimento estratégico
Planejamento	Fase em que a IES Identifica necessidades, recursos, objetivos, prioridades e estratégias para a internacionalização	Identificação de parceiros internacionais com a viagem do diretor de uma unidade orgânica (UO) da UCM e outras iniciativas isoladas por parte dos diretores de algumas UOs da UCM
Operacionalização/ implementação	Momento em que a IES promove atividades acadêmicas e serviços direcionados à mobilidade discente e docente, ao desenvolvimento curricular e a estratégias organizacionais	Assinatura de acordos de cooperação com parceiros internacionais Mobilidade acadêmica (docentes e discentes)
Revisão	Fase em que a IES avalia e melhora a qualidade e impacto das iniciativas e progresso da estratégia de internacionalização	Sem evidências. Não encontramos elementos de revisão das atividades internacionais
Reforço	Quando a IES desenvolve iniciativas, reconhecimento e recompensas e incentivos para os membros da comunidade acadêmica envolvidos em atividades de internacionalização	Sem evidências. Não testemunhamos reconhecimento, recompensas e incentivos para os docentes e discentes envolvidos em atividades internacionais

Fonte: elaborado pelos autores (2025).

Quadro 2 – Estágio de internacionalização da UCM conforme Rudzki (1998)

Rudzki – etapas	Descrição	Fase/etapa/classificação/ciclo UCM
Avaliação do contexto	Contextos político e de fomento	A internacionalização é um processo irreversível, diretamente impulsionado pela globalização dos mercados e seus impactos no ambiente acadêmico. Na UCM, a alta gestão reconhece a necessidade de internacionalização para agregar valor às atividades-fim da universidade. Essa visão estratégica se manifesta por meio da UCM.

		Formalização de convênios com parceiros estratégicos
Abordagem	O histórico e a cultura das instituições, prioridades, missão, percepção, propósitos e benefícios	Claramente a UCM define de maneira formal a internacionalização em seus objetivos e institucionais e no plano estratégico. Além disso, desenvolve atividades inerentes à internacionalização, como mobilidade de alunos e professores, pesquisas conjuntas, interação empresa-universidade, entre outras. O crescimento qualitativo e quantitativo dessas atividades orienta a uma abordagem não só focada nas atividades, mas que passa a considerar o desenvolvimento de competências internacionais e incorporar a dimensão internacional em suas atividades-fim, ou seja, de processo
Razões	Políticas e da sociedade	Predomínio das motivações acadêmicas e culturais, ou seja, as razões residem na qualificação das atividades de ensino e pesquisa, por meio do contato com o conhecimento e as experiências de vanguarda com benefícios ao currículo do estudante. Ações como divulgação de oportunidades de mobilidade acadêmica e reforma curricular ocorrem na UCM
Ações/dimensões/ atividades	Atividades como: mudança organizacional, inovação curricular, desenvolvimento da equipe e mobilidade estudantil Monitoração e revisão periódica (monitoração acompanhamento, *feedback*, avaliação do processo)	Quanto à mudança organizacional, a UCM criou a vice-reitoria para a área de investigação, internacionalização e desenvolvimento estratégico. A realização de webconferências com professores estrangeiros, o acesso a bases de dados e artigos científicos internacionais e a própria conexão entre pesquisadores. Por outro lado, embora restrita a um menor número de alunos, a mobilidade física se destaca pelo contato presencial com outras culturas, realidades e formas de pensamento

Fonte: elaborado pelos autores (2025).

Quadro 3 – Estágio de internacionalização da UCM conforme Amorim e Finardi (2020)

Amorim e Finardi Classificação	**Descrição**	**Fase/etapa/classificação/ciclo UCM**
Emergente	Baixa frequência da presença de ações nos indicadores: política linguística; mobilidade acadêmica e internacionalização em casa.	Formalização de acordos de cooperação internacional; Programa de mobilidade acadêmica a *out* (saída de pessoas) e *in* (receber pessoas); conta com docentes estrangeiros; o Plano Estratégico 2023-2027 (UCM, 2023b) contempla a internacionalização e a cooperação de ensino, pesquisa e extensão.
Engajada	Média frequência da presença de ações nos indicadores: política linguística; mobilidade acadêmica e internacionalização em casa.	Do olhar multidimensional sobre a análise documental e do diário de campo, as ações de internacionalização da UCM não alcançam a classificação de engajada.
Internacionalizada	Alta frequência da presença de ações nos indicadores: política linguística; mobilidade acadêmica e internacionalização em casa.	Do olhar multidimensional sobre a análise documental e do diário de campo, as ações de internacionalização da UCM não alcançaram a classificação de internacionalizada.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Quadro 4 – Estágio de internacionalização da UCM conforme Stallivieri (2017)

Stallivieri – Ciclos	**Descrição**	**Fase/etapa/classificação/ciclo UCM**
Conscientização	Difusão das razões e benefícios da internacionalização para a comunidade acadêmica	Verificamos atividades isoladas, por exemplo, partilha por e-mail dos acordos de cooperação que a UCM tem; Viagem do diretor da UO para Timor Leste, Brasil, Argentina e Paraguai em busca de parcerias internacionais
Engajamento	Envolvimento ativo de toda a comunidade acadêmica, incluindo, inclusive, os demais *stakeholders*, como o governo e políticas públicas.	Algumas possibilidades de mobilidade são compartilhadas com os professores e alunos da universidade, porém, não são estimulados nem têm muito interesse. A dimensão internacional da UCM não está totalmente integrada a todas as unidades orgânicas, e algumas desconhecem ou ignoram as potencialidades da internacionalização.

Planejamento	Identificar necessidades, recursos humanos disponíveis, propósitos, objetivos, prioridades e estratégias.	A UCM tem seu plano estratégico, o qual contém um item específico sobre internacionalização. Isso indica que a universidade reconhece a internacionalização e o planejamento desse processo. Para o efeito, criou em maio de 2024 a vice-reitoria para a área de investigação, internacionalização e desenvolvimento Estratégico da UCM, em que aponta a internacionalização como área-chave, buscando ampliar a colaboração e o reconhecimento global da Universidade, o que reforça o compromisso institucional para atender ao desejado nesse ciclo.
Operacionalização	Apresenta as possibilidades de realização dos objetivos, desenvolvimento de atividades acadêmicas e de serviços. Este ciclo dependerá das prioridades e dos recursos disponíveis.	A UCM tem redes de cooperação com outras instituições nacionais e internacionais a fim de fomentar ações globais. Promove palestras e congressos internacionais, convida professores para lecionar nos cursos e programas oferecidos pela instituição, para orientação e bancas de doutoramento; celebração de novos acordos de cooperação internacional acadêmica, científica e cultural e incentivo à publicação conjunta. Porém, docentes vêm, e os nossos não vão. Estudantes vão, e os outros não vêm. O aprimoramento é necessário, seja pela criação de uma cultura de apoio à internacionalização, seja pela implementação das diretrizes estabelecidas em seu plano estratégico. Atividade isolada de um docente para Timor Leste em novembro de 2024, o que ainda não constitui uma ação sistemática. Na sequência do pedido formalizado pelo Instituto Profissional de Canossa (IPDC) - Díli, Timor-Leste, a UCM enviou uma engenheira para efetuar uma formação acadêmica e TI entre os dias 23 de novembro e 20 de dezembro de 2024, e recebeu, em meados de dezembro de 2024, da

		Universidade Católica Timorense (UCT), universidade parceira, o convite para o intercâmbio de professores nas áreas de Direito (2), Contabilidade e Auditoria (1) e Língua Portuguesa (1), para o primeiro semestre de 2025.
Análise e revisão	Avaliação e melhoria da qualidade dos cursos e programas, serviços e atividades dentro dos padrões e expectativas desejadas	Não encontramos elementos de análise e revisão das atividades internacionais.
Fortalecimento ou *feedback*	Estímulos por reconhecimento e recompensa aos atores bem engajados e comprometidos com a internacionalização.	O reconhecimento e a recompensa ainda são incipientes, o que compromete o entusiasmo pela internacionalização. Quanto aos professores e alunos envolvidos em ações internacionais, suas iniciativas são reconhecidas e valorizadas pela universidade, mesmo que seja só pela partilha da experiência ou consultas de como se faz. Porém, não testemunhamos premiações, incentivos ou a divulgação de resultados positivos das atividades internacionais

Fonte: Elaborada pelos autores (2025).

5 Análise, discussão dos resultados e propostas

Ao confrontar as seis fases da internacionalização propostas por Knight (1994) com os seis ciclos descritos por Stallivieri (2017), observa-se uma aproximação metodológica entre ambos os modelos, especialmente na etapa inicial de conscientização institucional. No caso da UCM, constata-se que a instituição atende parcialmente à fase 1 “Conscientização” de Knight (1994) e ao ciclo 1 “Conscientização e Difusão” de Stallivieri (2017), uma vez que há iniciativas pontuais de comunicação interna sobre oportunidades de mobilidade estudantil e docente, bem como divulgação institucional de ações internacionais. Ambas as autoras entendem essa fase como o momento de sensibilização da comunidade acadêmica sobre os benefícios da internacionalização, ainda que sem um compromisso efetivo de ação.

Contudo, ao examinar a fase 2 – comprometimento – do modelo de Knight (1994) e o ciclo 2 – engajamento – de Stallivieri (2017), observa-se uma fragilidade no contexto da UCM. Knight (1994) define essa etapa como o momento em que a dimensão internacional passa a ser incorporada à missão e aos objetivos institucionais, exigindo estruturas organizacionais que sustentem essa integração. Stallivieri (2017), por sua vez, associa o engajamento ao

envolvimento ativo de toda a comunidade acadêmica e a criação de estruturas funcionais, como escritórios internacionais. A ausência de tal instância na UCM, bem como a prática isolada de ações internacionais pelas unidades orgânicas, demonstram um alinhamento incompleto a essa fase, comprometendo a consolidação institucional da internacionalização.

No que se refere ao planejamento – fase 3 em Knight (1994) e ciclo 3 em Stallivieri (2017) –, há avanços significativos. Knight (1994) entende o planejamento como a definição de metas, indicadores e recursos para guiar a política internacional da instituição, ao passo que Stallivieri (2017) enfatiza a identificação de necessidades e estratégias de médio e longo prazo. A criação, pela UCM, da vice-reitoria para a área de investigação, internacionalização e desenvolvimento estratégico, bem como a inclusão de metas específicas no Plano Estratégico 2023-2027, sinalizam um compromisso formal com essa fase do processo, ainda que sua execução dependa de desdobramentos orçamentários e operacionais.

A fase 4 de Knight (1994) e o ciclo 4 de Stallivieri (2017), ambos denominados *operacionalização*, referem-se à implementação concreta das ações planejadas, à institucionalização de práticas e ao início da formação de uma cultura de apoio à internacionalização. No contexto da UCM, essa etapa se encontra em desenvolvimento incipiente. A falta de orçamento específico, a limitada presença de disciplinas em línguas estrangeiras e a baixa adesão da comunidade acadêmica às iniciativas internacionais revelam um descompasso com as diretrizes dessa fase. Stallivieri (2017) destaca que a operacionalização exige recursos, pessoal qualificado e compromisso institucional, elementos ainda em processo de consolidação na universidade analisada.

Quanto às fases mais avançadas – fase 5 (revisão) de Knight (1994) e ciclo 5 (avaliação e melhoria contínua) de Stallivieri (2017) –, a UCM apresenta lacunas importantes. Essas fases envolvem a monitoração sistemática das ações internacionalizadas, a análise de seus impactos e a realimentação do processo com base nos dados coletados. A ausência de mecanismos institucionais para avaliar a qualidade das ações implementadas e a falta de indicadores de impacto dificultam o progresso dessa etapa. A fase 6 de Knight (1994) e o ciclo 6 de Stallivieri (2017) – voltados ao reconhecimento, à recompensa e ao fortalecimento das práticas bem-sucedidas – também não são evidenciados na instituição, uma vez que docentes e discentes ainda não recebem estímulos concretos à participação internacional.

A partir de outra perspectiva, o modelo de Rudzki (1998), que se estrutura em quatro etapas – avaliação do contexto, formulação de estratégias, ações e monitoração –, permite situar

a UCM em todas as etapas, considerando que já há diretrizes estratégicas em curso e algumas ações pontuais implementadas. Contudo, a quarta etapa, que exige mecanismos contínuos de avaliação e retroalimentação institucional, ainda não foi plenamente alcançada.

No que se refere à classificação proposta por Amorim e Finardi (2020), que categorizam as instituições como "emergentes", "engajadas" ou "internacionalizadas", com base em três dimensões – política linguística, mobilidade acadêmica e internacionalização em casa –, a UCM pode ser enquadrada como uma instituição emergente. Essa classificação é a mais elementar do modelo e caracteriza instituições que iniciaram a mobilidade acadêmica, mas que ainda carecem de políticas linguísticas e práticas sistematizadas de internacionalização interna. No caso da UCM, embora haja mobilidade acadêmica, ainda não existe uma política linguística formal que contemple ensino, pesquisa e extensão, tampouco um plano institucional de internacionalização aprovado pelo conselho universitário. A ausência de estratégias de "internacionalização em casa" – como a inserção da dimensão internacional no currículo – reforça esse enquadramento.

No que diz respeito ao recrutamento e à recepção de estudantes estrangeiros, observa-se que a UCM ainda não desenvolveu ações consistentes. Rudzki (1998) associa essa dimensão à etapa das ações institucionais que promovem mudanças organizacionais, inovação curricular e mobilidade acadêmica. A carência de profissionais capacitados para conduzir e acompanhar tais atividades, bem como a inexistência de ações coordenadas de promoção internacional dos cursos e programas, revela uma aderência ainda frágil a esse estágio.

Ainda que a UCM tenha demonstrado engajamento inicial por meio da definição de diretrizes em seu plano estratégico, como destacam Knight (1994) e Stallivieri (2017), isso não é suficiente para consolidar o processo. A integração da internacionalização à cultura organizacional exige um conjunto estruturado de ações, metas, monitoração e recompensas, o que só será possível mediante o fortalecimento institucional e político do eixo internacional.

O reconhecimento da internacionalização como um dos pilares das políticas globais de educação superior dialoga com o que propõem Knight (2008) e Stallivieri (2017) ao apontarem que a internacionalização deve estar articulada com os demais pilares da universidade contemporânea – ensino, pesquisa, inovação e desenvolvimento. Nesse sentido, o movimento da UCM em direção a uma cultura internacional ainda carece de políticas integradas, orçamentos específicos, indicadores de desempenho e estratégias de inserção institucional internacional.

Por fim, as atividades de mobilidade e cooperação da UCM, como os convênios bilaterais firmados e as experiências isoladas de intercâmbio, devem ser compreendidas como sementes de um processo mais amplo. Contudo, segundo Stallivieri (2017), a internacionalização estratégica exige planejamento de longo prazo, articulação entre as unidades acadêmicas e instrumentos institucionais permanentes, elementos ainda em construção na UCM. Para tal, na sequência, apresentamos duas estratégias para a internacionalização da UCM. As duas estratégias propostas para a UCM visam fortalecer sua internacionalização e posicioná-la no cenário global da educação superior. A primeira estratégia envolve a elaboração e aprovação de uma política institucional de internacionalização, que definirá objetivos claros, promoverá a mobilidade acadêmica, estabelecerá uma política linguística e integrará a internacionalização no currículo. A segunda estratégia consiste na criação de um escritório de internacionalização, responsável por coordenar iniciativas internacionais, facilitar parcerias, oferecer suporte à mobilidade, desenvolver programas de capacitação e promover eventos que fomentem a troca de conhecimento. Juntas, essas ações proporcionarão uma base sólida para a UCM se tornar uma instituição verdadeiramente internacionalizada.

5.1 Elaboração e aprovação de uma política institucional de internacionalização

A UCM pode priorizar a elaboração e aprovação de uma política institucional de internacionalização que integre a dimensão internacional em suas atividades acadêmicas e administrativas. Essa política deve definir objetivos claros, como o aumento da mobilidade acadêmica e a promoção de parcerias estratégicas. É essencial estabelecer uma política linguística que assegure acesso a cursos de línguas estrangeiras, além de promover a internacionalização do currículo, integrando temas globais e incentivando projetos de pesquisa colaborativos. Mecanismos de avaliação e monitoração contínua são necessários para adaptar as estratégias às necessidades da comunidade acadêmica. Finalmente, o engajamento de docentes, estudantes e colaboradores deve ser fomentado por meio de campanhas informativas e formativas, criando uma cultura de compromisso com a internacionalização que alinhe a UCM às melhores práticas globais.

5.2 Criação de um escritório de internacionalização

A criação de um escritório de internacionalização é fundamental para a UCM, proporcionando uma estrutura dedicada a coordenar as iniciativas internacionais da universidade. Esse escritório deve facilitar parcerias com instituições acadêmicas no exterior, buscando convênios para intercâmbios e projetos de pesquisa conjunta. Além disso, o escritório deve desenvolver programas de capacitação, organizando treinamentos sobre interculturalidade e metodologias de ensino global. A promoção de eventos internacionais torna-se prioridade para atrair especialistas e fomentar a troca de conhecimento. Por fim, um sistema de monitoração permitirá avaliar o impacto das iniciativas, garantindo a melhoria contínua das ações e reforçando o compromisso da UCM com a internacionalização.

6 Considerações finais

Esta pesquisa abordou o processo de internacionalização da UCM, tendo como principal objetivo avaliar o estágio de internacionalização alcançado pela instituição, com a finalidade de propor estratégias que promovam o avanço nos níveis de internacionalização. Ao se aproximar do campo teórico, especialmente por meio da análise das contribuições de autores como Knight (1994), Rudzki (1998), Amorim e Finardi (2020), e Stallivieri (2017), buscou-se identificar os estágios atuais de internacionalização da universidade em questão.

Os resultados obtidos indicam que a UCM se encontra em um estágio inicial de processo de internacionalização, tendo já implementado algumas iniciativas estruturadas, como a criação da vice-reitoria para a área de investigação, internacionalização e desenvolvimento estratégico. De maneira análoga, foram desenvolvidas ações direcionadas à mobilidade acadêmica, à formalização de acordos de cooperação, à recepção de docentes visitantes e à participação em projetos internacionais. Contudo, essas iniciativas ainda ocorrem de forma fragmentada, apresentando a necessidade de uma maior articulação institucional, de uma infraestrutura apropriada, de recursos humanos qualificados e de uma política internacionalização capaz de avançar para os demais estágios apontados pela literatura.

A pergunta de investigação, voltada a identificar o estágio de internacionalização da UCM, encontrou resposta no primeiro estágio. No entanto, constatou-se que a instituição tem potencial para avançar, mediante a adoção de políticas específicas, como a criação de um escritório internacional e a institucionalização de seu projeto de internacionalização.

Os resultados da pesquisa levaram à proposição de duas estratégias fundamentais para a internacionalização da UCM. A primeira estratégia é a elaboração e aprovação de uma política institucional de internacionalização, que visa definir objetivos claros, promover a mobilidade acadêmica e integrar a dimensão internacional no currículo da universidade. A segunda estratégia consiste na criação de um escritório de internacionalização, que terá a responsabilidade de coordenar iniciativas internacionais, facilitar parcerias com instituições estrangeiras e oferecer suporte à mobilidade de alunos e docentes. Essas estratégias são essenciais para fortalecer o compromisso da UCM com a excelência acadêmica e sua inserção no cenário global da educação superior.

Os resultados da pesquisa, somados à proposta das duas estratégias, avançam significativamente o conhecimento sobre a internacionalização na UCM. Ao delinear uma política institucional e estabelecer um escritório de internacionalização, contribuímos para a compreensão de como estruturas organizacionais e diretrizes claras podem potencializar o engajamento da comunidade acadêmica e promover práticas de internacionalização mais efetivas. Essas iniciativas não apenas preenchem lacunas existentes, como também servem como um referencial para outras instituições em contextos semelhantes para a internacionalização no ensino superior.

Entre as limitações do estudo, destaca-se a dificuldade em realizar entrevistas com gestores institucionais e agentes diretamente envolvidos nas ações de internacionalização, o que poderia ter ampliado a compreensão sobre as percepções, resistências e expectativas relacionadas ao tema. Além disso, a pesquisa se concentrou em uma única instituição, o que restringe a generalização dos achados.

Como possibilidades para pesquisas futuras, sugere-se o acompanhamento da UCM em seu processo de internacionalização, no diálogo com a literatura, a fim de mapear seu estágio de desenvolvimento nesse eixo. O estudo de caso de todas as universidades moçambicanas apresenta-se como outro excelente campo empírico que poderá trazer luzes no avanço da internacionalização das universidades do referido país, principalmente na identificação de estratégias que levem a consolidar esse processo.

Referências

AMARAL, Marcelo Parreira do. Tendências, desafios e potenciais da educação internacional e comparada na atualidade. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, DF, v. 96, n. 243, p. 259–281, maio/ago. 2015. DOI: https://doi.org/10.1590/S2176-6681/367213422.

AMORIM, Gabriel Brito; FINARDI, Kyria Rebeca. Uma matriz de (auto)avaliação da internacionalização do ensino superior no Brasil. **Estudos em Avaliação Educacional**, São Paulo, v. 31, n. 78, p. 699–722, 2020. Disponível em: https://publicacoes.fcc.org.br/eae/article/view/7381. Acesso em: 31 ago. 2024.

ANGST, Felipe André *et al.* O impacto da internacionalização do ensino superior numa instituição em Lichinga, Moçambique. **Caderno Pedagógico**, São José dos Pinhais, v. 22, n. 7, e16416, 2025. Disponível em: https://ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/cadped/article/view/16416. Acesso em: 30 ago. 2025.

BADY, Janaína Bueno *et al.* Internacionalização da educação superior: formando cidadãos globais. **Jornal de Políticas Educacionais**, Curitiba, v. 14, e68722, p. 1–22, jan. 2020. Disponível em: https://revistas.ufpr.br/jpe/article/view/68722. Acesso em: 30 mar. 2025.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BECKER, Silvio Eduardo; CHUNG, Chap Kau Kwan. Experiencia de la misión académica internacional desde la perspectiva de los participantes de una universidad privada de Paraguay, 2023. **Revista Científica de la UCSA**, Asunción, v. 11, n. 2, p. 3–11, 2024. DOI: https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2024.011.02.003.

CELLARD, Jacques. A análise documental. *In:* POUPART, Jean *et al.* (ed.). **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 295–316.

CROCCO-VALDIVIA, Alejandra; FERNÁNDEZ, M. Beatriz. Estándares, autonomía e internacionalización: rendición de cuentas de postgrados en Chile. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 29, e290054, 2024. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rbedu/a/ygzJZn95DNkV3jGrCFVwjXG/?lang=es. Acesso em: 2 fev. 2025.

DE WIT, Hans; MERKX, Gilbert. The history of internationalization of higher education. *In:* DEARDORFF, Darla K.; DE WIT, Hans; HEYL, John D.; ADAMS, Tony (ed.). **The SAGE handbook of international higher education**. Thousand Oaks: SAGE, 2012. p. 43-60. DOI: https://doi.org/10.4135/9781452218397.n3.

ESCOLANO ASENSI, Carmen Victoria; BROTONS MURO, Luis Francisco. La internacionalización de las universidades públicas españolas. **Luz**, Holguín, v. 23, n. 1, p. 182–198, mar. 2024. Disponível em: https://dspace.umh.es/bitstream/11000/35098/1/Art%C3%ADculo%20Revista%20LUZ.pdf. Acesso em: 2 fev. 2025.

FÁVERO, Altair Alberto; TREVISOL, Marcio Giusti. Ensino superior e internacionalização: atores e desafios. **Série-Estudos**, Campo Grande, v. 25, n. 53, p. 35–60, 2020. Disponível em: https://serieucdb.emnuvens.com.br/serie-estudos/article/view/1367. Acesso em: 30 mar. 2025.

FOSSATTI, Paulo; MIRANDA, José Alberto Antunes de; MOEHLECKE, Carolina. Internacionalização das IES brasileiras: uma análise crítica ante as dificuldades na gestão. *In:* COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 15., 2015, Mar del Plata. **Anais [...]**. Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata, 2015. p. 1–15. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/136050. Acesso em: 23 jun. 2026.

HUDZIK, John K. A four-stage model for internationalizing a campus. *In:* ASSOCIATION OF INTERNATIONAL EDUCATION ADMINISTRATORS. **NAFSA guide to internationalizing a campus**. Washington, DC: AIEA, 1998. p. 45–62.

HUDZIK, John K. **Comprehensive internationalization**: from concept to action. Washington, DC: NAFSA: Association of International Educators, 2011.

HUDZIK, John K. Strategic institutional partnerships and comprehensive internationalisation. *In:* JOOSTE, Nico; DE WIT, Hans; HELETA, Savo (ed.). **Higher education**: partnerships for the future. Port Elizabeth: Unit for Higher Education Internationalisation in the Developing World, 2015. p. 23–39.

JESUS, Bianka. Ensino superior no Brasil: internacionalização hoje e os acordos MEC-USAID. **Ciência & Luta de Classes**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 45–60, 2021. Disponível em: https://revistaclc.ceppes.org.br/online/article/view/31. Acesso em: 30 mar. 2025.

KNIGHT, Jane. **Higher education in turmoil**: the changing world of internationalization. Rotterdam: Sense, 2008.

KNIGHT, Jane. Internationalization remodeled: definition, approaches and rationales. **Journal of Studies in International Education**, [*S. l.*], v. 8, n. 1, p. 5–31, 2004. DOI: https://doi.org/10.1177/1028315303260832.

KNIGHT, Jane. **Internationalization**: elements and checkpoints. Ottawa: Canadian Bureau for International Education, 1994.

KNIGHT, Jane. Internationalization: management strategies and issues. **International Education Magazine**, Ottawa, v. 9, n. 6, p. 21–22, 1993.

KNIGHT, Jane. The internationalization of higher education scrutinized: international program and provider mobility. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 22, n. 54, p. 176–199, maio/ago. 2020. Disponível em: https://www.scielo.br/j/soc/a/xr4BCZZJq5rsLYRhyrzPhBd/?lang=en. Acesso em: 23 jun. 2026.

LEITE, Miriam Pilar Grossi. A antropologia e a pesquisa qualitativa na educação. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 114, p. 179–191, jul. 2001.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 29. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

MIRANDA, José Alberto Antunes de. Gestão da internacionalização nas universidades da Associação Internacional das Universidades Lassalistas (IALU): estrutura e pessoas. *In:* COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 14., 2014, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis: UFSC, 2014. p. 1–15.

MIRANDA, José Alberto Antunes de; FOSSATTI, Paulo. Gestão da internacionalização da educação superior: desafios para o desenvolvimento do estudante global. **Revista de Educação PUC-Campinas**, Campinas, v. 23, n. 2, p. 273–289, 2018. Disponível em: https://periodicos.puc-campinas.edu.br/reveducacao/article/view/3811. Acesso em: 30 mar. 2025.

MOÇAMBIQUE. **Decreto n.º 91/2023, de 29 de dezembro**. Aprova o Sistema Nacional de Avaliação, Acreditação e Garantia de Qualidade do Ensino Superior, abreviadamente designado por SINAQES, e revoga o Decreto n.º 63/2007, de 31 de dezembro, com exceção do artigo 1. Boletim da República: I Série, Maputo, n. 250, 18.º suplemento, 29 dez. 2023a. Disponível em: https://ispg.ac.mz/images/ispg/regulamentos/BR_250_I_SERIE_18.o_SUPLEMENTO_2023.pdf. Acesso em: 24 nov. 2026.

MOÇAMBIQUE. **Lei n.º 1/2023, de 17 de março**. Estabelece o regime jurídico do Subsistema do Ensino Superior e revoga a Lei n.º 27/2009, de 29 de setembro. Boletim da República: I Série, Maputo, n. 53, 17 mar. 2023b. Disponível em: https://www.ispg.ac.mz/images/ispg/regulamentos/Lei-n01-2023---Lei-que-estabelece-o-regime-juridico-do-Ensino-Superior-e-revoga-a-Lei-n027-2009-de-29-de-Setembro.pdf. Acesso em: 24 nov. 2026.

MOREIRA, Claudia Regina Baukat Silveira; RIBEIRO, Mariana Pires. A internacionalização da educação superior: como o tema é tratado pelo campo da Educação? **Pro-Posições**, Campinas, v. 33, e20210111, 2022. DOI: https://doi.org/10.1590/1980-6248-2021-0111.

MOROSINI, Marília. Como internacionalizar a universidade: concepções e estratégias. *In:* MOROSINI, Marília (org.). **Guia para a internacionalização universitária**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2019. p. 11–27.

MOROSINI, Marília; DALLA CORTE, Maria Goreti. Internacionalização da educação superior. *In:* MOROSINI, Marília (ed.). **Enciclopédia brasileira de educação superior**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2021. v. 1, p. 35–41. *E-book*.

MOROSINI, Marília; NASCIMENTO, Lorena. Internacionalização da educação superior no Brasil: a produção recente em teses e dissertações. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 33, e155071, 2017. Disponível em: https://www.scielo.br/j/edur/a/cJVdgG9n7W9wdcMtXvGrN7k/?lang=pt. Acesso em: 30 mar. 2025.

NEVES, Clarissa Eckert Baeta; BARBOSA, Maria Ligia de Oliveira. Internacionalização da educação superior no Brasil: avanços, obstáculos e desafios. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 22, n. 54, p. 70–101, maio/ago. 2020. Disponível em:

https://www.scielo.br/j/soc/a/vd6H5x6RB56rrXkYzKDyGVB/?lang=en. Acesso em: 30 mar. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA. **Declaração mundial sobre educação superior no século XXI**: visão e ação, marco referencial de ação prioritária para a mudança e o desenvolvimento da educação superior. Paris: Unesco, 1998.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA. **Educação para a cidadania global**: preparando alunos para os desafios do século XXI. Brasília, DF: Unesco, 2015.

PESSONI, Rosemeire Bom; PESSONI, Arquimedes. Internacionalização do ensino superior e a mobilidade acadêmica. **Educação**, Santa Maria, v. 46, e87, 2021. Disponível em: https://periodicos.ufsm.br/reveducacao/article/view/43070. Acesso em: 30 mar. 2025.

RUDZKI, Romuald Edward John. **The strategic management of internationalization**: towards a model of theory and practice. 1998. 331 f. Tese (Doutorado) – Faculty of Education, University of Newcastle upon Tyne, Newcastle upon Tyne, 1998.

SANTOS, Manuel Gaspar *et al.* Internacionalização do ensino superior em duas universidades públicas em Moçambique: um estudo comparativo. **E-Acadêmica**, Santo André, v. 5, n. 3, e2253591, 2024. DOI: https://doi.org/10.52076/eacad-v5i3.591.

SILVA, Louise de Quadros da; JUNG, Hildegard Susana; FOSSATTI, Paulo; MIRANDA, José Alberto Antunes de. Políticas internas de internacionalização do ensino superior: um desafio à universidade contemporânea. **Educação**, [*S. l.*], v. 44, n. 1, e33068, 2021. DOI: https://doi.org/10.15448/1981-2582.2021.1.33068.

SOUSA, João Vicente de. Internacionalização da educação superior como indicador do Sinaes: de qual qualidade estamos falando? **Educação**, Porto Alegre, v. 40, n. 3, p. 343–356, 2017. DOI: https://doi.org/10.15448/1981-2582.2017.3.28979.

STAKE, Robert E. **A arte da investigação em educação**: metodologia de pesquisa qualitativa. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2011.

STALLIVIERI, Luciane. Compreendendo a internacionalização da educação superior. **Revista de Educação do COGEIME**, Belo Horizonte, v. 26, n. 50, p. 15–36, 2017.

TEIXEIRA, Linnik Israel Lima *et al.* Internacionalizar para quê? As razões de instituições públicas de ensino superior no Ceará. **Avaliação**: Revista da Avaliação da Educação Superior, Campinas, v. 26, n. 3, p. 811–831, 2021. Disponível em: https://periodicos.uniso.br/avaliacao/article/view/4820. Acesso em: 1 fev. 2025.

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE. **Plano estratégico 2023–2027**. Beira: UCM, 2023b.

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE. **Relatório da avaliação institucional**. Beira: UCM, 2023a.

VAN DER WENDE, Marijk. Internationalising the curriculum in Dutch higher education: an international comparative perspective. **Journal of Studies in International Education**, Thousand Oaks, v. 1, n. 2, p. 53–72, 1997. DOI: https://doi.org/10.1177/102831539700100202O.

VÁZQUEZ, Jaime Moreles; GARCÍA, Sara Aliria Jiménez; CANAN, Silvia Regina. La política de internacionalización de la educación superior: efectos, brechas y asimetrías persistentes. **Ensaio**: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, Rio de Janeiro, v. 30, n. 117, p. 744–772, out./dez. 2022. DOI: https://doi.org/10.1590/S0104-403620220003002939.

VILALTA, Lucas Alves. **A internacionalização do ensino superior brasileiro**: conceito e características do processo em instituições privadas de ensino superior. 2012. 215 f. Tese (Doutorado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: https://tede2.pucsp.br/handle/handle/9685. Acesso em: 25 jun. 2026.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.