

## BENCHMARKING E ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS: O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO PARANAENSE

BENCHMARKING AND INTERNATIONALIZATION STRATEGIES IN PUBLIC UNIVERSITIES: THE CASE OF HIGHER EDUCATION INSTITUTION IN PARANÁ

BENCHMARKING Y ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS: EL CASO DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR PARANAENSE

Genival Jardel Trajano Teixeira<sup>1</sup>  
Mônica Almeida Gavilan<sup>2</sup>  
Juliane Sachser Angnes<sup>3</sup>  
Lúcia de Fátima Lúcio Gomes da Costa<sup>4</sup>

**RESUMO:** O estudo investigou se há práticas de *benchmarking* na internacionalização da Unicentro. O objetivo foi identificar, por meio dos discursos dos entrevistados, estratégias e ações da ferramenta da gestão estratégica utilizada no processo de internacionalização da universidade. Como abordagem qualitativa, a pesquisa foi conduzida como estudo de caso, utilizando entrevistas, observações e análise de documentos institucionais para coleta de dados. A análise de conteúdo foi empregada como técnica no tratamento das informações. Os resultados evidenciaram que o *benchmarking* constitui ferramenta relevante na formulação e implementação de estratégias de internacionalização, auxiliando na identificação, aquisição e implementação de ações bem-sucedidas. No entanto, a pesquisa também evidenciou a falta de consolidação de estratégias devido a limitações estruturais e financeiras, que dificultam a continuidade das ações. Ainda assim, reconhece o esforço institucional em fortalecer a internacionalização, ressaltando a importância da gestão estratégica neste processo.

**Palavras-chave:** *Benchmarking*. Gestão Estratégica. Internacionalização Universitária. Universidades Públicas. Educação Superior.

**ABSTRACT:** The study investigated whether benchmarking practices are present in the internationalization of Unicentro. The objective was to identify, through the interviewees' discourse, strategies and actions related to the strategic management tool used in the university's internationalization process. Adopting a qualitative approach, the research was conducted as a case study, using interviews, observations, and analysis of institutional documents for data collection. Content analysis was employed as the technique for processing the information. The results showed that the benchmarking tool is relevant in the formulation and implementation of internationalization strategies, supporting the identification, acquisition, and implementation of successful actions. However, the research also highlighted the lack of consolidated strategies due to structural and financial limitations, which hinder the continuity of actions. Nevertheless, the study recognizes the institutional effort to strengthen internationalization, emphasizing the importance of strategic management in this process.

**Keywords:** Benchmarking. Strategic Management. University Internationalization. Public Universities. Higher Education.

<sup>1</sup> Mestre em Administração (UNICENTRO).

<sup>2</sup>Doutora em Desenvolvimento e Meio Ambiente (UFRN).

<sup>3</sup>Doutora em Educação (UFPR).

<sup>4</sup>Doutora em Administração (UFRN).

**RESUMEN:** El estudio investigó si existen prácticas de *benchmarking* en la internacionalización de la Universidade Estadual do Centro-Oeste (Unicentro). El objetivo fue identificar, a partir de los discursos de los entrevistados, estrategias y acciones de esta herramienta de gestión estratégica utilizada en el proceso de internacionalización de la universidad. Desde un enfoque cualitativo, el trabajo se desarrolló como un estudio de caso, utilizando entrevistas, observaciones y análisis de documentos institucionales para la recolección de datos. El análisis de contenido se empleó como técnica para el tratamiento de la información. Los resultados mostraron que la herramienta de *benchmarking* es relevante en la formulación e implementación de estrategias de internacionalización, al contribuir a la identificación, adquisición y aplicación de acciones exitosas. Sin embargo, la investigación también evidenció la falta de consolidación de estrategias, así como limitaciones estructurales y financieras que dificultan la continuidad de las acciones. Aun así, se reconoce el esfuerzo institucional por fortalecer la internacionalización, destacando la importancia de la gestión estratégica en este proceso.

**Palabras clave:** *Benchmarking*. Gestión Estratégica. Internacionalización Universitaria. Universidades Públicas. Educación Superior.

## I. INTRODUÇÃO

A internacionalização universitária é um dos assuntos que vêm ganhando espaço nos trabalhos acadêmicos e, por se tratar de um assunto interdisciplinar, ela é discutida nas mais diversas áreas, como, por exemplo, na administração, educação, relações internacionais, letras e outras. Isso abre reflexões de como as estratégias poderão ser utilizadas de forma a contribuir com as metas estabelecidas pelos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) das universidades públicas.

Sob essa perspectiva, discutir a internacionalização no contexto universitário implica também considerar a gestão estratégica das instituições. Isso ocorre porque a adoção de ações planejadas e orientadas por objetivos amplia a inserção acadêmica das universidades e fortalece a construção de uma formação superior com alcance internacional, em sintonia com as exigências contemporâneas do campo educacional (Khalilov *et al.*, 2024).

Entre as técnicas da gestão estratégica, destacam-se o *benchmarking* e análise de SWOT (Alharbi, 2024), ambas relevantes na formulação e, por consequência, na implementação das ações estratégicas exitosas e bem-sucedidas. Em complemento, Khalilov *et al.* (2024) acrescentaram que a internacionalização é uma prioridade estratégica que permite que as universidades se situem no mercado de trabalho global e possam atrair estudantes de perfis diversos, visto que a internacionalização aprimora habilidades linguísticas.

Com base neste contexto, como justificativa teórica o estudo se baseia na gestão estratégica e no *benchmarking*. Já no viés prático, o estudo pretende contribuir com as universidades do setor público que pretendem internacionalizar ou compreender como esta

técnica da gestão estratégica poderá contribuir para ampliação do conhecimento, já que o *benchmarking* busca identificar oportunidades de melhorias e localizar os mais altos padrões de excelência para produtos, serviços e processos (Bhutta e Huq, 1999).

Sendo assim, com o intuito de contribuir com esta pauta significativa no campo das instituições de ensino superior, este estudo tem como problemática: *Em que medida práticas de benchmarking estão presentes no processo de internacionalização da Unicentro?* Para alcançar a resolutiva, definiu-se como objetivo geral: identificar, a partir dos discursos dos entrevistados, estratégias e ações de *benchmarking* no processo de internacionalização da universidade estudada.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

Conhecido como o pai da gestão estratégica, Dr. Igor Ansoff contribuiu significativamente com grandes obras da gestão estratégica e estratégia corporativa (Ansoff, 2007), assim como, um dos primeiros autores a trazer os conceitos de gestão estratégica, desde então, vários outros pesquisadores deram continuidade a pesquisas de alto impacto no meio acadêmico e que, conseqüentemente contribuíram com as organizações.

De acordo com Bracker (1980, p. 221): “a principal importância da gestão estratégica é que ela dá as organizações uma estrutura para desenvolver habilidades para antecipar e lidar com mudanças.” O autor também traz vastas definições de estratégia, que, conforme o estudo, inicia na data de 1947 até 1979, estando a estratégia definida por Schendel e Hofer (1979), como uma forma de fornecer orientações fornecidas à organização que possibilitam a conquista de seus objetivos, ao mesmo tempo em que ajudam a lidar com oportunidades e ameaças presentes em seu ambiente.

Em contextos organizacionais a gestão estratégica ganhou espaço, inicialmente no setor privado, chegando ao setor público a partir do final da década de 1970. Nessas organizações, a gestão estratégica compartilha a importância das prioridades estratégicas para que se possam garantir concordância com os objetivos das políticas públicas e, conseqüentemente, utilizar os recursos públicos de forma precisa, sendo assim, considerada indispensável para as organizações de interesse público (Alharbi, 2024).

No caso das instituições de ensino superior, a gestão estratégica permite a alocação de recursos de forma eficaz, definição de metas claras e percorrerem por ambientes considerados

complexos (Khalilov *et al.*, 2024). Além disso, para se ter estratégias bem-sucedidas, os autores acrescentaram que os mecanismos da gestão estratégica como: definição de metas, planejamento, organização, implementação e controle contribuem com este êxito.

Em cenários de internacionalização, a gestão estratégica, por meio das suas funções, assim como, a otimização da internacionalização, são consideradas a partir do momento em que se pretende atingir outros patamares e conseguir acompanhar as rápidas transformações. Uma vez que estas funções são implementadas as instituições poderão expandir sua presença global (Khalilov *et al.* 2024). Além disso, são consideradas estratégias de internacionalização: parcerias internacionais, participação em programas de estudos no exterior, desenvolvimento de um currículo global e atração de discentes internacionais.

## 2.2 BENCHMARKING

O *benchmarking* tem como essência “[...] o processo de identificar os mais altos padrões de excelência para produtos, serviços e processos e, em seguida, implementar as melhorias necessárias para atingir esses padrões – comumente chamadas de melhores práticas” (Bhutta e Huq, 1999, p. 254). Enquanto a sua definição, mesmo havendo mais de 49 definições, Anand e Kodali (2008, p. 259), descreveram como:

[...] uma análise contínua de estratégias, funções, processos, produtos ou serviços, desempenho, etc. comparado dentro ou entre as melhores organizações da categoria, obtendo informações por meio de um método apropriado de coleta de dados, com a intenção de avaliar os padrões atuais de uma organização e, assim, realizar seu autoaperfeiçoamento implementando mudanças para dimensionar ou exceder esses padrões.

Ainda de acordo com Bhutta e Huq, 1999, o *benchmarking* vai além da concorrência. Cumpre acrescentar que não se trata de espionagem ou apropriação indevida de informações, trata-se de um método que serve como ponto de partida para inovações criativas. Corroborando com as falas dos autores, Madeira (1999) trouxe que existem códigos de condutas quanto ao uso do *benchmarking* e que estão baseados no princípio da legalidade, da troca, da confidencialidade, de uso, do primeiro contacto, da terceira parte, de preparação, de conclusão e da compreensão e acção.

De acordo com Oliveira e Bernardes (2017), existem quatro tipos de *benchmarking*, que são: o interno, que pode ser uma prática disseminada nos diferentes setores de uma empresa por meio de suas práticas de sucesso; competitivo, que está relacionado aos seus competidores diretos; funcional, que não está concentrado nos competidores diretos e que podem ser

aproveitados por outras empresas, de diferentes segmentos e, o genérico, que busca referências em diferentes organizações, independente da sua similaridade sem se limitar em setores ou segmentos e outros.

Além destas observações, Oliveira e Bernardes (2017) abordaram as gerações do *benchmarking* em relação ao tempo, sendo a primeira geração a engenharia reversa onde existem comparações em termos de características, funcionalidades e desempenho; a segunda, o *benchmarking* competitivo, onde os serviços são reproduzidos pela concorrente; na terceira geração, o *benchmarking* passa a ser observado como uma forma de aprendizado e visto como uma forma de compartilhar informações de forma menos restrita e de forma não competitiva.

Em continuidade, em uma quarta geração o *benchmarking* passa a ser visto como processo sistemático de implementação de estratégias, neste contexto, as estratégias bem-sucedidas são adotadas de forma a obter êxito, isso, por meio das observações das boas práticas; na quinta geração, temos o *benchmarking* global, onde o mercado internacional passa a ser visto como uma forma de identificar inovações, oportunidades de melhoria e novas práticas a partir da comparação de desempenho com os líderes globais, não se limitando apenas a concorrentes locais e nacionais (Oliveira e Bernardes, 2017).

Apesar dos vários tipos e gerações de *benchmarking* (Cury *et al.*, 2024, p. 8) acrescentaram que “[...] o *benchmarking* é um processo de avaliação comparativa, que pode ser empregado para analisar gestão organizacional de empresas, instituições financeiras, educacionais, governamentais, de saúde, esportivas etc.” Além disso, os autores complementaram ainda, que “[...] os indicadores empregados para iniciar o processo (os *inputs*) são as informações sobre o desempenho atual da instituição avaliada. Já os *outputs* são dados que indicam áreas de sucesso ou necessidade de melhoria dentro da instituição.

Sendo assim, percebe-se que além de empregado no mundo dos negócios, o *benchmarking* também pode ser utilizado por universidades. Em estudo desenvolvido por Parreiras *et al.* (2024), os autores estudaram as práticas de *benchmarking* colaborativo em uma instituição de ensino superior (IES) brasileira. De acordo com o estudo, a prática do *benchmarking* colaborativo (que trata do compartilhamento de informação e boas práticas de forma conjunta para alcançar êxitos conjuntos) contribui com o aperfeiçoamento dos gestores que tratam a internacionalização universitária, isso por meio do aprendizado com as experiências uns dos outros.

### 3 MÉTODOS

Para fins metodológicos, optou-se pelo uso da pesquisa qualitativa, que, de acordo com Godoy (1995, p. 25), na abordagem qualitativa existe a possibilidade de desenvolver três tipos de pesquisa, podendo ser ela uma etnografia, documental ou estudo de caso. Para este estudo, utilizou-se do estudo de caso, que conforme a autora, “se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular.” Para este estudo, a unidade é a universidade estudada, sendo o *locus* o Escritório de Relações Internacionais (ERI) da universidade.

Apesar da pesquisa qualitativa não seguir um modelo fixo, por depender da especificidade do fenômeno analisado, este tipo de pesquisa abrange vários tipos de métodos investigados e, entre esta variedade, o estudo de caso se destaca como representativo do paradigma interpretativista que, por sua vez é adotado quando se pretende compreender e explorar certos problemas e situações de forma mais profunda. Além disso, quando se trata de estudo de caso, as coletas acontecem por meio de entrevistas, observações ou grupo focais, sejam elas: livres, estruturadas e semiestruturadas (Falsarella, 2015).

Com base nas observações de Godoy (1995) e Falsarella (2015), para fins de coletas foi utilizada a observação não participante e um roteiro de entrevista semiestruturado, que foi direcionado aos antigos gestores do escritório, assim como a investigação de construtos da internacionalização em documentos da instituição. Para tanto, com relação ao perfil dos entrevistados (Quadro 1), foram 5 (cinco) participantes de diferentes sexos e idade. Já com relação às escolaridades todos possuíam pós-graduação *stricto sensu*, em diferentes níveis (mestrado e doutorado).

**Quadro 1.** Perfil dos Entrevistados

Entrevistados	Sexo	Escolaridade	Duração da Entrevista
E <sub>1</sub>	M	Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i>	23min16s
E <sub>2</sub>	F		1h26min
E <sub>3</sub>	F		2h17min
E <sub>4</sub>	M		49min57s
E <sub>5</sub>	M		1h35min

Legenda: E: entrevistado (a); M: Masculino; F: Feminino.

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

Como técnica de análise de dados, adotou-se a análise de conteúdo. Que conforme a pesquisadora Bardin (1977, p. 31), trata-se de “[...] um conjunto de técnicas de análises das comunicações.” De acordo com Lima (1993), a análise de conteúdo originou-se nos Estados Unidos por volta do final do século XX, voltada, inicialmente, à interpretação de materiais jornalísticos. Entre os anos de 1950 e 1960, passou a ser incorporada nas mais diversas áreas do conhecimento. O Quadro 2 apresenta a síntese dos caminhos metodológicos deste estudo.

Para executar a técnica de análise imposta por Bardin (1977), foi utilizada uma planilha do Excel para codificar e separar as categorias. Antes disso, foi realizada a pré-análise das entrevistas. Após a etapa de exploração do material, deu-se continuidade ao tratamento dos resultados e interpretação, baseando-se na teoria estudada, que se trata da gestão estratégica, da internacionalização e do *benchmarking*, sendo este último utilizado como ferramenta/técnica da gestão estratégica.

**Quadro 2.** Síntese dos caminhos metodológicos adotados

Caminhos Metodológicos Adotados	Classificação
Paradigma	Interpretativista
Abordagem	Pesquisa Qualitativa
Locus da pesquisa	Universidade Estadual do Centro-Oeste
Pesquisados	Cinco antigos gestores do ERI
Técnica de coleta de dados	Entrevista com roteiro semiestruturados, documentos institucionais e diário de campo.
Técnica de análise de dados	Análise de conteúdo.

7

**Fonte:** elaborado pelo próprio autor.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Em seguida, serão apresentados tópicos acerca do contexto da internacionalização a nível institucional, a gestão estratégica, análise de SWOT e a participação do *benchmarking*.

##### 4.1 CONTEXTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO NA UNICENTRO

Antes de adentrar no assunto “internacionalização universitária”, apresentou-se a necessidade de tornar explícito o entendimento de internacionalização dos entrevistados, visto que este conceito apresenta a visão do entrevistado diante dos diferentes contextos e formas de enxergar a internacionalização na instituição de ensino estudada. Conforme apresentado anteriormente, foi utilizada uma entrevista padronizada aberta, sendo a primeira pergunta, como os antigos e o atual gestor do ERI da universidade, definem/conceituam este constructo teórico.

**Quadro 3.** Definição/conceito de internacionalização pelos entrevistados.

“[...] <u>um processo que potencializa as relações, a inserção e as inter-relações da universidade</u> com o mundo e com universidades de todo o mundo, e potencializam as relações por meio do ensino, da pesquisa, da extensão, relações sociais e culturais.” E1
“ <u>Aprender com o outro, conhecer o outro</u> [...] e eu acredito que, hoje em dia, todo o conceito de internacionalização, <u>tem a ver com parcerias de vai e vem</u> ; ou seja, as <u>duas instituições, ou mais instituições, elas têm que se inter-relacionar</u> e, enfim, colaborar em conjunto, não somente um tirar o melhor do outro - claro que esse também poderia ser um viés! - mas, para mim, o conceito que mais define internacionalização, hoje em dia, <u>é a parceria.</u> ” E2
“[...] eu não abraçaria ou tentaria elaborar uma definição de internacionalização sem levar em conta que ela depende do modelo de universidade no qual o ensino acontece. Grosso modo, no primeiro modelo, <u>a internacionalização é o processo de construção de oportunidades de cooperação entre instituições de dois ou mais países, para realizar ações e projetos de ensino, pesquisa e extensão.</u> ” E3
“A internacionalização <u>é um processo amplo, bem abrangente, que envolve tanto questões de currículo quanto questões de estrutura da instituição, visando à melhoria do ensino superior.</u> ” E4
“[...] internacionalização do ensino superior, <u>ela corresponde a um planejamento ou a uma proposta que uma instituição se coloca para atuar na sociedade, em sintonia com aquilo que está sendo desenvolvido não só no país, mas também no exterior</u> [...] ela diz respeito a essa busca da universidade em estabelecer relações duradouras e relações profundas, não apenas esporádicas, mas bem planejadas, com instituições de outro país, para desenvolver a pesquisa, o ensino e a extensão.” E5

**Fonte:** elaborado pelo próprio autor.

Entender o conceito de internacionalização é o direcionamento para uma boa gestão. Conforme se observa nas falas acima, todos os entrevistados (E1, E2, E3, E4 e E5), mostraram características e definições que compõem o conceito de internacionalização universitária, isso pode ser observado nos trechos: “[...] um processo que potencializa as relações, a inserção e as inter-relações da universidade [...]” (E1) e “Aprender com o outro, conhecer o outro [...] ele tem a ver com parcerias de vai e vem (E2) ambos relacionam a internacionalização com as relações e com as parcerias.

Enquanto (E3):

“[...] a internacionalização é o processo de construção de oportunidades de cooperação entre instituições de dois ou mais países para realizar ações e projetos de ensino, pesquisa e extensão.” Abordou questões cooperação e construção de oportunidades, em

continuidade (E4) acrescentou que” [...] é um processo amplo, bem abrangente, que envolve tanto questões de currículo quanto questões de estrutura da instituição, visando à melhoria do ensino superior.” Já o entrevistado E5 destacou que [...]ela corresponde a um planejamento ou a uma proposta que uma instituição se coloca para atuar na sociedade, em sintonia com aquilo que está sendo desenvolvido não só no país, mas também no exterior [...].

Todos os trechos analisados sobre a internacionalização estão em consonância com as definições e conceitos da internacionalização universitária. Bartell (2003) afirmou que que as trocas internacionais relacionadas a globalização e a educação, é um grande passo no processo internacionalização. Para Knight (2004), além da mobilidade acadêmica de estudantes e professores, a internacionalização envolve questões de currículo, gestão institucional, pesquisa e envolvimento internacional. Já nas considerações de De Wit (2002), ela integra as dimensões internacionais, interculturais e globais, na entrega da educação superior.

Em continuidade, uma das formas de se internacionalizar que tem ganhado espaço e discussão no meio acadêmico é a internacionalização em casa (*Internationalization at Home - IaH*), que se trata da internacionalização universitária no próprio *campus*, com o intuito de facilitar e promover uma internacionalização para todos (Mendonça *et al.*, 2025). De acordo com Branzeli (2020), a internacionalização *at home* foi conceituada na literatura na década de 1990, e, em complemento, as análises de Knight (2012) e Wit *et al.* (2015) mostraram que os pilares da internacionalização acadêmica são “imbricados” pela mobilidade e a internacionalização em casa.

**Tabela 1.** Ranking de internacionalização (pesquisa acadêmica mais internacionalizada)

Posição	Universidade	UF	Citações Internacionais por docente	Publicações em coautoria internacional	Nota
20º	UFPR	PR	17º (1,84)	48º (1,54)	3,38
45º	UEPG	PR	42º (1,60)	59º (1,43)	3,03
59º	UEL	PR	38º (1,64)	81º (1,21)	2,85
65º	UEM	PR	34º (1,68)	104º (0,98)	2,66
69º	UTFPR	PR	57º (1,45)	93º (1,09)	2,54
105º	UNILA	PR	92º (1,10)	118º (0,85)	1,95
132º	UNIOESTE	PR	95º (1,07)	164º (0,39)	1,46
136º	UFFS *	SC/PR	103 (1,00)	163º (0,40)	1,40
164º	UNICENTRO	PR	120º (0,83)	188º (0,16)	0,99
176º	UENP	PR	163º (0,40)	168º (0,36)	0,76
190º	UNESPAR	PR	193º (0,11)	172º (0,32)	0,43

Legenda: \*Existem campus da UFFS no Paraná.

Fonte: Tabela elaborada a partir dos dados do RUF (2024).

Conforme pode ser observado na Tabela 1 atualizada, a Unicentro aparece em 164<sup>o</sup> no *ranking* de internacionalização da RUF, isto, levando em consideração os dois indicadores citações internacionais por docente e publicações em coautoria internacional. Apesar dos indicadores apresentarem a universidade como uma das últimas colocações no recorte universidade públicas do Paraná, conforme foi observado nos discursos anteriores, a universidade mostra estar sempre em busca de melhorias em sua internacionalização, porém, existem situações limitadores, como por exemplo, a falta de recursos financeiros.

#### 4.1.1 Gestão estratégica e Internacionalização

Dando continuidade à reflexão sobre as falas dos entrevistados e abrindo espaço para as ações estratégicas, Robson (2025) acrescentou que a internacionalização, tornou-se para muitas universidades, uma prioridade estratégica. Sendo assim, percebe-se que ter prioridades e um foco estratégico se torna indispensável para o contexto da internacionalização universitária. E4 abordou a questão dos pontos fortes e fracos para que se possam estabelecer e pôr em prática as estratégias de internacionalização:

Embora a Unicentro tenha o escritório de relações internacionais desde 2009, acredito que o que ainda falta na Unicentro é estabelecer quais são as prioridades da internacionalização. Eu acho que o primeiro passo é isso, para que se possa, de fato, dar um passo à frente para definir quais são as prioridades e, a partir destas prioridades, ver quais são os pontos fortes e fracos, para estabelecer estratégias e colocar isso em prática (E4).

10

Estabelecer prioridades de internacionalização se torna algo indispensável para quem pretende estabelecer ações concretas. Uma das principais matrizes que poderia contribuir com a identificação dos pontos fortes e fracos (fatores internos) e com os fatores externos (oportunidades e ameaças) seria a análise de SWOT, visto que é uma das principais matrizes utilizadas para estes casos. De acordo com Alharbi (2024), a análise de *benchmarking*, assim como a análise de SWOT são consideradas algumas das técnicas da gestão estratégica.

Com base nas falas de E2, percebe-se que mesmo diante da ausência de prioridades, como E4 havia mencionado, a instituição tem participado dos editais de internacionalização e, conforme a fala do entrevistado: “*ela (a instituição) tenta se inserir em todas as propostas abertas [...] mesmo que não sejamos contemplados em todas*”. Isso remete à ideia de uma adesão tática aos editais de internacionalização, visto que nas falas de E4, ainda falta estabelecer prioridades em termos de internacionalização.

Em relação às estratégias da Unicentro, eu acredito que a gente vai mais ou menos em consonância com as demais universidades paranaenses e brasileiras, que é sempre estar

seguindo os editais. A Unicentro, ela tenta se inserir em todas as propostas abertas, vamos dizer assim. Então, mesmo que não sejamos contemplados em todas, estamos sempre tentando e participando, e isso vai afinando o nosso - vai nos dando mais background - para conseguir, né? Enfim, sempre poder melhorar (E2).

Falar em prioridades institucionais é também, compreender como as ações de internacionalização estão descritas no PDI da instituição de ensino. No PDI (2018-2022), a internacionalização apareceu de duas formas nas suas diretrizes estratégicas. A primeira, com o propósito de estimular a internacionalização no ensino, pesquisa, extensão, pós-graduação e gestão da Unicentro. Na segunda, com o propósito de estimular a mobilidade internacional e nacional, envolvendo os alunos, professores e técnico-administrativos (Unicentro, 2021). No caso das entrevistas, como alguns dos entrevistados não estão mais no controle destas ações internacionais, nem todos conseguiram apresentar, por exemplo, as principais estratégias e objetivos a serem alcançados.

De acordo com Stallivieri (2002, p. 24), a ausência de uma estratégia de internacionalização de nível institucional ou governamental pode ocasionar na demora dos resultados de desenvolvimento e projeção institucional no cenário internacional. A seguir apresenta-se a fala dos entrevistados. De acordo com E1 por estar mais recente no cargo de diretor do escritório, afirmou que novas estratégias e objetivos ainda não foram traçados no período, porém abordou a reflexão diante a internacionalização no pós-pandemia:

Olha! Novos objetivos e estratégias não foram traçados neste período. Na verdade, são os objetivos e estratégias que já estavam postos na política institucional de internacionalização, nas regulamentações, que é a ampliação das atividades... que é ampliação das atividades de mobilidade. Claro que isso vai passar por novas reflexões, acredito, no ano que vem, com base no reflexo que a pandemia nos trouxe; experiências de mobilidade on-line devem acontecer. Devemos alterar normas para permitir essas ações [...] (E1).

Em complemento, E3 citou dois objetivos da internacionalização, sendo o primeiro voltado para a internacionalização *at home*, acrescentando novamente a importância do Paraná Fala Idiomas como uma das estratégias mais bem sucedidas, assim como, a implementação dos colóquios de internacionalização que ocorreu de 2011 a 2012 e o Seminário de Internacionalização das Instituições de Ensino do Paraná (SIIES), isso remete a adesão de estratégias internas:

Primeiro, o objetivo da internacionalização em casa vem com estratégia de oferta e implementação de ações que viabilizem e proporcionem a formação complementar, para que a internacionalização aconteça. Então... pensando neste eixo grande da internacionalização em casa, que é o objetivo geral, uma das nossas estratégias principais foram as bem-sucedidas tratativas e, depois, a bem-sucedida implementação do Paraná Fala Inglês, que [ao longo dos alunos], virou o Paraná Fala Idiomas [...] e, também, a implementação dos colóquios de internacionalização da Unicentro [...] no âmbito da internacionalização em casa, eu colocaria também o Seminário de Internacionalização das Instituições de Ensino do Paraná (E3).

Destacando que a internacionalização *at home* é um grande objetivo, E3 explicou sobre a internacionalização em casa, que ocorre não somente no *campus*, mas também no Paraná, no âmbito maior do relacionamento com as IES. Assim, pode-se alcançar o patamar mais complexo da internacionalização, que é voltada aos acordos internacionais:

Segunda coisa, principal objetivo: desenvolver a internacionalização por meio das cooperações com instituições estrangeiras. Quais são as estratégias!? Investir e realizar tratativas de convênios, tratativas para acordos de cooperação; segunda estratégia, divulgar esses convênios e também incentivar professores para que eles desenvolvam relacionamentos com parceiros de instituições internacionais; e, terceiro, com esses atores envolvidos - que são as instituições estrangeiras, já assinados os convênios, e os professores envolvidos em projetos [...] – podemos, então, participar dos editais de fomento; veja que tudo isso se faz sem viajar, só no e-mail (E3).

No contexto para a internacionalização “no patamar mais complexo”, como foi falado por E3, outro objetivo principal são as cooperações com as instituições estrangeiras. Como visto no diálogo acima, E3 trouxe a possibilidade da comunicação via internet, afirmando que muitas das coisas são possibilitadas a partir do correio eletrônico aumentando ainda mais o fomento à internacionalização. Ainda conforme o(a) entrevistado(a), esta ideia pode ser corroborada a partir da divulgação dos convênios e incentivar os docentes a desenvolverem relacionamentos com docentes externos.

Ainda com o foco nas prioridades de planejamento, E4 explicou a questão das prioridades e os pontos que devem ser observados para que posteriormente sejam estabelecidas as estratégias para se alcançar as devidas prioridades:

Atualmente, eu não vou conseguir responder quais são, mas... por isso que tudo depende de qual é a prioridade. Se não estiver estabelecido qual é a prioridade, vai ser aquela coisa de atirar para todos os lados, e eu acho que tem que definir uma prioridade antes, para depois daí ficar claro quais são os objetivos [...] então, eu acredito que as estratégias serão... o que der para fazer nós vamos fazendo, mas não vai gerar um processo isso, vão ser ações pontuais, sem acabar desencadeando um processo (E4).

Conforme foi descrito anteriormente, a ausência de estratégias sólidas de internacionalização pode ocasionar em um postergamento no desenvolvimento no cenário internacional (Stallivieri, 2002). Sendo assim, a fala de E4 vai em concordância com a autora ao abordar as ações pontuais “*sem acabar desencadeando um processo*”. A posição da universidade no quadro de rankings apresentado anteriormente, pode ser um reflexo da falta de prioridade e da falta de intervenções que visem um planejamento estruturado e talvez contínuo a longo prazo.

Com relação a práticas da gestão estratégica na instituição, foi possível localizar as seguintes categorias diante da fase de codificação e categorização:

**Quadro 4.** Categorização sobre o uso de *benchmarking*.

EV	Categoria	Trecho
E1	Manutenção de estratégias pré-pandemia	“São os objetivos e estratégias que já estavam postas na política institucional [...] com base no reflexo que a pandemia nos trouxe.”
E1	Ajuste estratégico na mobilidade online	“Experiências de mobilidade online devem acontecer [...] alterar normas para permitir essas ações.”
E2	Adesão tática a editais como estratégia emergente	“A Unicentro, ela tenta se inserir em todas as propostas abertas [...] mesmo que não sejamos contemplados em todas.”
E3	Implementação estratégica de Programas próprios	“Paraná Fala Inglês [...] colóquios de internacionalização da Unicentro [...] seminário de internacionalização das instituições de ensino do Paraná.”
E3	Fomento à internacionalização institucional	“Divulgar esses convênios [...] incentivar professores para que eles desenvolvam relacionamentos com parceiros das instituições internacionais [...] tudo isso se faz sem viajar, só no e-mail.”
E4	Falta de clareza de prioridades	“O que falta na Unicentro é estabelecer quais são as prioridades da internacionalização.”
E4	Riscos de ações pontuais e desconectas	“Se não estiver estabelecido qual é a prioridade vai ser [...] ações bem pontuais sem acabar desencadeando um processo.”

**Fonte:** elaborado pelo próprio autor.

**Legenda:** EV: entrevistado.

De acordo com as categorias apresentadas no quadro acima, percebe-se a partir dos trechos das falas dos entrevistados, apesar da falta de prioridades estabelecidas, existe o anseio institucional por metas e ações futuras. Percebeu-se também, que a gestão estratégica poderá contribuir ainda mais com a instituição, já que conforme Alharbi (2024, p.3), “o foco central da gestão estratégica é identificar e descrever as estratégias”. E2 abordou que mesmo não havendo a contemplação nos editais inscritos, percebe-se o esforço dos gestores da instituição.

Sabendo então que a gestão estratégica contribui significativamente com o sucesso das organizações, o estudo de Jantassova (2021), que trouxe o *benchmarking* como uma ferramenta eficaz na gestão de qualidade do processo educacional em uma universidade técnica. A autora destacou pontos essenciais diante da eficiência da ferramenta e em seu estudo, que dentro do escopo do seu projeto, o *benchmarking* foi adotado como instrumento central para viabilizar de forma eficaz o processo de internacionalização.

#### 4.1.2 Utilização do *Benchmarking*

Após a definição e explicação dos diferentes tipos de *benchmarking* por Oliveira e Bernardes (2017), os autores acrescentaram que a combinação entre os diferentes tipos podem

ser mais ou menos atrativas, isso, a depender da particularidade de cada organização. Sendo assim, por meio de Bhutta e Huq (1999, p. 257), Oliveira e Bernardes (2017) trouxeram ainda a matriz de relevância dos diferentes tipos de propostas (Quadro 5).

**Quadro 5.** Matriz de relevância entre os diferentes tipos de *benchmarking*.

	Interno/ <i>Internal</i>	Competitivo/ <i>Competitor</i>	Funcional/ <i>Functional</i>	Genérico/ <i>Generic</i>
Desempenho/ <i>Performance</i>	Média <i>Medium</i>	Alta <i>High</i>	Média <i>Medium</i>	Baixa <i>Low</i>
Processo/ <i>Process</i>	Média <i>Medium</i>	Baixa <i>Low</i>	Alta <i>High</i>	Alta <i>High</i>
Estratégico/ <i>Strategic</i>	Baixa <i>Low</i>	Alta <i>High</i>	Baixa <i>Low</i>	Baixa <i>Low</i>

**Fonte:** (Bhutta e Huq, 1999, p. 257)

Adaptado de Bhutta e Huq (1999, p. 257) e Oliveira e Bernardes (2017).

Após a apresentação das estratégias adotadas, apresentadas anteriormente no Quadro 4, os entrevistados foram questionados se a universidade adota ou adotou estratégias que outras IES vêm utilizando no seu processo de internacionalização, sendo essas, por meio de *benchmarking*. Assim, E<sub>1</sub> afirmou que a construção de estratégias nunca é isolada – com base nesta afirmação, percebe-se o dinamismo do campo organizacional:

Não que eu tenha vivenciado, mas acredito que toda a construção de estratégias é parte da construção de outros, porque essa construção nunca é isolada, né? A própria UEM está em reforma, ou revisão, das suas normas de internacionalização; acaba-se utilizando, em partes, de experiências de outras. A Unicentro passou por isso, percebi que utilizou também; então, acaba sempre contando com o conjunto das experiências de outras, não necessariamente trazer um “tal qual”, mas algumas experiências acabam trazendo (E<sub>1</sub>).

Conforme pode ser observado na fala de E<sub>1</sub> existe a importância de trazer experiências conjuntas para dentro da universidade e existe a utilização da experiência de outras, visto que a construção das estratégias nunca é isolada. Isso evidencia na contribuição de (Cury et. al. 2024, p. 8), que afirmaram que o “[...] *benchmarking* é um processo de avaliação comparativa” e que nas palavras de Oliveira e Bernardes, ele envolve, também, a procura de melhores práticas e a

identificação de oportunidades. A partir disso, na fala de E4, percebe-se que algumas ações de sucesso que ocorreram na UFPR foram adotadas à instituição:

Então, vamos pegar, por exemplo... não foi só questão da UNESP, mas pegar o exemplo ali da UFPR, que eles têm uma... eles acabam dando uma atenção para os estudantes estrangeiros que vêm estudar na UFPR. Então, a partir disso, o que nós pegamos: fizemos uma visita lá na UFPR e, ah!, nós precisamos construir um Programa de Acolhimento do Estudante Estrangeiro na Unicentro. Ah, mas o que nós vamos fazer?! [...] no Programa, a gente pega boas práticas que aconteceram em outras instituições para tentar estabelecer o nosso, e aí nós criamos um Programa de Acolhimento do Estrangeiro ali, onde, antes mesmo deles chegarem para vir à Unicentro, a gente já faz um contato bem pessoal com eles para estar auxiliando (E4).

Sabendo então que o *benchmarking* está vinculado a adoção de estratégias e ações de sucesso em diferentes tipos, E5 trouxe que o banho de conhecimento adquiridos nas oficinas e que seguem as ações de êxitos de outros lugares. Refletindo nesta ideia percebe-se que o *benchmarking* utilizado (de modo genérico) é competitivo, mesmo que não estejam competindo por espaço no mercado, por ser uma instituição de ensino pública e de qualidade, mas por haver a comparação e a necessidade de adicionar ações de sucesso extraídas de um mesmo segmento, ou seja, de outras instituições de ensino.

Ainda assim, outros tipos de *benchmarking* poderiam se enquadrar neste processo de internacionalização, como por exemplo, o *benchmarking* de desempenho, que para avaliar sua posição e como está se sobressaindo diante das demais em termos de internacionalização, *benchmarking* estratégico, como uma forma de mudar suas estratégias, comparando-se de forma estratégica ou em termos de geração, o *network benchmarking* (*benchmarking* colaborativo), que está envolvido com as formas de trocar ideias, conhecimentos com pessoas de diferentes locais do planeta com o intuito de obter êxito em suas ações, não focando em competitividade, mas de uma forma colaborativa e em rede.

Dessa forma, analisando os trechos da fala de E5 e E3:

Sim, na verdade, pouca coisa a gente faz que seja só nossa, pouca coisa; o que mais a gente faz é seguir o que está dando certo em outros lugares, essa é a ideia, né? Porque a gente, como está começando... já não é tão começo assim, né? A gente já tem exemplos para dar para outras universidades, mas, claro, tem universidades que têm muito mais desenvolvimento nessa área. Então, o que temos que fazer?! Olhar o que já deu certo, buscar assessoria, e isso a gente sempre fez. Na FAUBAI [Associação Brasileira de Educação Internacional], uma coisa que eu fico admirado... a FAUBAI tem muitas oficinas, e são oficinas em que as universidades, tanto grandes quanto pequenas, que têm êxito em uma determinada área, que cria uma solução, até uma solução de administração [e] gestão da comunicação da internacionalização, dão oficina; então, a gente vai, participa disso... a FAUBAI é um banho de conhecimento nessa área (E5).

Em um outro momento, E5 acrescentou ainda que:

Olha! Existe, porque a Unicentro tem uma rede de cooperação na área da internacionalização, formada por gestores da área - os diretores -, com as demais universidades aqui do Paraná. É um grupo muito coeso, assim como ocorre com os pró-reitores de pesquisa e pós-graduação... eles têm uma associação; o de ensino tem, e os de extensão também.

Sendo assim, pode-se considerar a definição dos diferentes tipos de *benchmarking* por Oliveira e Bernardes (2017), nota-se a presença de um *benchmarking* competitivo, por se fazer uma comparação com melhores instituições de ensino; de desempenho, visto que realiza a comparação com outras universidades para saber a sua colocação no ambiente com base nas medidas de desempenho.

[...] todo ano existe uma conferência, que é a conferência da FAUBAI. FAUBAI é a Associação Brasileira de Educação Internacional, mas, normalmente, quem participa acabam sendo os gestores do escritório, que acabam participando dessa conferência; então, eles participam e, depois socializam as informações... é! E aí é uma coisa a se pensar nisso, sobre essa questão (E3).

Em um outro olhar, explorando ainda mais os demais tipos de *benchmarking*, nota-se que a rede de cooperação acrescentada por E5 também nos faz refletir no *network benchmarking*, visto que se trata de um compartilhamento de troca de ideias, conhecimentos com pessoas de diferentes locais do planeta com o intuito de obter êxito em suas ações e por trazer em sua fala que se trata de um *benefício de uma cooperação de um trabalho conjunto*:

A maior parte, sim, esse benefício de uma comparação, de um trabalho conjunto, recíproco, né? Do benchmarking, a gente... normalmente, sim! Porque, quando a gente busca aprender o que tem sido feito, é porque estamos precisando implementar (E5).

Conforme foi apresentado nas falas e em teoria, nota-se que assim como as demais ferramentas da gestão estratégica, o *benchmarking* não é linear, isso porque ele pode ser cruzado com os mais diferentes tipos de *benchmarking*, como apresentado no Quadro 1, que apresenta a relevância no correlacionamento dos dados e, também por ele depender de diversos fatores contextuais e não seguir uma linha fixa de etapas.

Em acréscimo, ao cruzar as informações, em consideração ao Quadro 5. Percebe-se que o cruzamento do *benchmarking* de desempenho com o competitivo apresenta uma alta relevância, assim como, o estratégico com o competitivo. Sendo assim, o Quadro 6 seguinte, apresenta as categorias adquiridas para os trechos das falas dos entrevistados, que apresentou a existência do *benchmarking* em vários momentos e ações no decorrer da internacionalização na universidade.

**Quadro 6.** Categorização com base na exploração da entrevista.

EV	Categoria	Trecho
E1	Benchmarking como base da formulação estratégica	“Toda a construção de estratégias é parte da construção de outros [...] nunca é isolada.”

E1	Adaptação de boas práticas (adaptativo)	“Não necessariamente trazer um tal qual, mas algumas experiências acabam trazendo.”
E4	Benchmarking aplicado ao Programa de Acolhimento	“Fizemos uma visita lá na UFPR [...] criamos um Programa de Acolhimento [...] no Programa a gente pega boas práticas que aconteceram em outras instituições para tentar estabelecer o nosso.”
E5	Benchmarking Institucionalizado via FAUBAI	“Na FAUBAI [...] a FAUBAI tem muitas oficinas [...] então a gente vai, participa disso... a FAUBAI é um banho de conhecimento nessa área.”
E3	Compartilhamento em eventos especializados	“Todo ano existe uma conferência que é a conferência da FAUBAI [...] normalmente quem participa são os gestores do escritório.”
E5	Benchmarking como prática recorrente e estratégica	“Pouca coisa a gente faz que seja só nossa [...] o que mais a gente faz é seguir o que está dando certo em outros lugares.”
E5	Redes de cooperação regional como benchmarking colaborativo	“A Unicentro tem uma rede de cooperação na área da internacionalização [...] um grupo coeso com outras universidades do Paraná.”
E5	Benchmarking como comparação estratégica para implementação	“Quando a gente busca aprender o que tem sido feito é porque precisamos implementar.”

**Fonte:** elaborado pelo próprio autor.

Conforme visto anteriormente, o *benchmarking*, assim como a análise de SWOT pode ser uma técnica ou uma ferramenta da gestão estratégica. Dessa forma, com base nas falas de E1, E4, E3 e E5, mesmo de forma informal o *benchmarking* se faz presente nas ações de internacionalização da Unicentro, principalmente na formulação de estratégias. As ações realizadas pela FAUBAI, também nos mostra a sua significâncias para as instituições que participam, visto que ela, por meio solução de problemas de outras universidades poderá institucionalizar ações bem-sucedidas e aprender uma com as outras.

17

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o que foi exposto em teoria e resultados e discussões, percebe-se que a internacionalização universitária por fazer parte do planejamento estratégico das instituições de ensino, necessitam de ferramentas que possam auxiliá-las neste processo. Com base no que foi avaliado nas entrevistas, notou-se por meio da análise de conteúdo, que trechos das falas dos entrevistados remetiam a presença de alguns tipos de *benchmarking*, como por exemplo, o competitivo, de desempenho e colaborativo. Destaca-se ainda que o *benchmarking* é uma ferramenta exitosa na obtenção de ações bem-sucedidas.

Em contrapartida, observou-se também, que mesmo havendo vários pontos consideráveis e positivos, a falta de firmamento em ações de internacionalização e estratégias, assim como falta de recursos tem afetado diretamente a execução e consolidação de algumas ações. Apesar dos antigos gestores entenderem do que se trata a internacionalização

universitária, notou-se a ausência das ferramentas de gestão em seus discursos, visto que estas ferramentas são significativas e proveitosas.

Como sugestão de pesquisas futuras, abordaria a necessidade de mais trabalhos acadêmicos voltados a esta temática, já que se trata de um assunto significativo para este campo e pouco explorado. Outra sugestão, seria um levantamento do tipo *survey* de artigos nacionais e internacionais para analisar a recorrência dos constructos utilizados neste estudo: estratégias de internacionalização, gestão estratégica e ferramentas de gestão estratégica voltados a internacionalização. Além de uma ampla exploração do *benchmarking* com a internacionalização universitária.

## AGRADECIMENTOS E FINANCIAMENTO

Ao Escritório de Relações Internacionais (ERI), aos entrevistados e à Unicentro.

## REFERÊNCIAS

- ANAND, Gurumurthy; KODALI, Rambabu. Benchmarking the benchmarking models. **Benchmarking: An international journal**, v. 15, n. 3, p. 257-291, 2008.
- ANSOFF, H. I. *et al.* **Implanting strategic management**. Springer, 2018.
- ANSOFF, H. **Strategic management**. Springer, 2007.
- ALHARBI, I. B. Strategic management: A comprehensive review paper. **International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.**, v. 9, n. 3, p. 8, 2024.
- BARANZELI, C. Modelo de internacionalização em casa—IaH. **GUIA PARA A**, p. 187, 2019
- BHUTTA, K. S.; HUQ, F. Benchmarking–best practices: an integrated approach. **Benchmarking: An International Journal**, v. 6, n. 3, p. 254-268, 1999.
- BRACKER, J. The historical development of the strategic management concept. **Academy of management review**, v. 5, n. 2, p. 219-224, 1980.
- BARTELL, M. Internationalization of universities: A university culture-based framework. *Higher Education*. Manitoba, Winnipeg, 2003, p. 37-52
- BARDIN, Lawrence. Análise de conteúdo. **Lisboa: edições**, v. 70, p. 225, 1977.
- CURY, H. N. *et al.* Benchmarking em educação: uma revisão de literatura. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, p. e88844-e88844, 2024.

FALSARELLA, A. M. O lugar da pesquisa qualitativa na avaliação de políticas e programas sociais. Avaliação: **Revista da Avaliação da Educação Superior** (Campinas), v. 20, p. 703-715, 2015.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, p. 20-29, 1995.

JANTASSOVA, D. D. Benchmarking as an effective tool in managing the quality of the educational process at a technical university. **Bulletin of the Karaganda university Pedagogy series**, v. 101, n. 1, p. 19-25, 2021

KNIGHT, J. Concepts, rationales, and interpretive frameworks in the internationalization of higher education. In: WIT, H.; HEYL, J. D. (Ed.). *The SAGE handbook of international higher education*. London, England: Sage, 2012. p. 27-4

KNIGHT, J. Internationalization remodeled: Definition, approaches, and rationales. **Journal of studies in international education**, v. 8, n. 1, p. 5-31, 2004.

KHALILOV, T. *et al.* Strategic management mechanisms, directions, and functions in higher education. **Pak. j. life soc. Sci**, v. 22, n. 2, p. 12146-12162, 2024.

LIMA, M. A. D. S. Análise de conteúdo: estudo e aplicação. **Rev Logos**, v. 1, p. 53-8, 1993.

MENDONÇA, Priscila Martins et al. Práticas de internacionalização em universidades de porte pequeno: desafios e perspectivas. **Revista Científica da UNIFENAS-ISSN: 2596-3481**, v. 7, n. 2, 2025.

19

MADEIRA, P. Benchmarking: a arte de copiar. **Jornal do Técnico de Contas e da Empresa (JTCE)**, p. 364-367, 1999.

OLIVEIRA, G. G.; BERNARDES, M. M. S. O que é benchmarking?. In: BERNARDES, Maurício Moreira e Silva; LINDEN, Julio Carlos de Souza van der (Orgs.). *Design em Pesquisa – Vol. I*. Porto Alegre: Marcavisual, 2017. p. 110-125.

OLIVEIRA, G. G. *et al.* O que é o benchmarking?. **Bernardes, Mauricio Moreira e Silva; Linden, Júlio Carlos de Souza van der (orgs.). Design em pesquisa: vol 1**. Porto Alegre: Marcavisual, 2017. p. 110-125, 2017.

PARREIRAS, E. M. *et al.* Gestão do Conhecimento e Benchmarking Colaborativo: uma experiência em uma instituição de ensino superior. In: **XXIV Encontro Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação**. 2024.

PÉREZ, Y. S. ; PULLÉS, D. C.; PÉREZ, V. F. Benchmarking en la gestión de procesos universitarios: experiencia en universidades cubanas. **Revista iberoamericana de educación**, v. 69, n. 3, p. 43-60, 2015.

ROBSON, S. Internationalization at home: internationalizing the university experience of staff and students. **Educação. Porto Alegre**, Porto Alegre , v. 40, n. 3, p. 368-374, dez. 2017. Disponível em <[http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1981-](http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-)

25822017000300368&lng=pt&nrm=iso>.

acessos

em 25 maio 2025. <https://doi.org/10.15448/1981-2582.2017.3.29012>.

SAMMUT-BONNICI, T.; GALEA, D. SWOT analysis. **Wiley Encyclopedia of management**, v. 12, n. 1, 2015

SILVA, F. L. F.; ALMEIDA, A. N.; RIBASKI, N. G. Governança na Universidade de Brasília: Benchmarking com Universidades Federais Brasileiras. **Journal of Media Critiques**, v. 7, n. 19, p. 20-33, 2021

WIT, H.; HUNTER, F; HOWARD, L.; EGRON-POLAK, E. Internationalization of higher education. Study. European Parliament Committee on Culture and Education. Brussels: European Union, 2015. 'X'X'

WIT, H. **Internationalization of higher education in the United States of America and Europe: A Historical, Comparative, and Conceptual Analysis**. Greenwood Press, 2002.