

Efeito da Ambidestria Organizacional no Desempenho da Internacionalização das Instituições de Ensino Superior

DOI: <https://doi.org/10.33871/23594381.2024.22.3.8560>

Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte¹, Janemary Monteiro Jucá², Gizelle Braga dos Santos³, Régis Paiva Alencar Miranda⁴, José de Souza Junior⁵, Randal Martins Pompeu⁶

Resumo: O fenômeno da internacionalização das Instituições de Ensino Superior – IESs está em expansão, principalmente depois da *Internationalization at Home – IaH*, da *Internationalization of the Curriculum – IoC* e da premência do desenvolvimento da capacidade de inovação das IESs para elas se diferenciarem e se expandirem. Nesse contexto, esta pesquisa objetiva entender o efeito da ambidestria organizacional no desempenho da internacionalização das instituições de ensino superior. Esta abordagem desenvolve e defende a relação entre os construtos mediante a revisão da literatura existente. O entrelaçamento entre a capacidade de inovação (ambidestria organizacional) e o desempenho de internacionalização é evidente e perceptível à existência de uma proporção de que quanto mais ambidestra for uma organização, maior o seu desempenho de internacionalização. O modelo conceitual investiga os construtos: ambidestria organizacional (*exploration e exploitation*) e o desempenho da internacionalização das IESs (ensino e pesquisa), estruturados em um modelo conceitual, interligados por meio de proposição teórica.

Palavras-chave: Ambidestria Organizacional; Desempenho de Internacionalização; Mobilidade Acadêmica; Capacidade de Pesquisa; Educação Superior.

Effect of Organizational Ambidexterity on the Performance of Higher Education Internationalization

Abstract: The phenomenon of internationalization of Higher Education Institutions (HEIs) is expanding, particularly since the advent of Internationalization at Home (IaH), Internationalization of the Curriculum (IoC), and the urgent need for developing innovation capacity within HEIs to differentiate and expand themselves. In this context, this essay aims to understand the effect of organizational ambidexterity on the performance of internationalization of higher education institutions. This approach develops and defends the relationship between the constructs through a review of existing literature. The intertwining of innovation capacity (organizational ambidexterity) and internationalization performance is evident and perceptible to the existence of a proportion that the more ambidextrous an organization is, the greater the performance of internationalization. The conceptual model investigates the constructs: organizational ambidexterity (*exploration and exploitation*) and the performance of internationalization of HEIs (teach and research functions), structured in a conceptual model interconnected through theoretical proposition.

Keywords: Organizational Ambidexterity; Internationalization Performance; Academic Mobility; Research Capability; Higher Education.

¹ Doutor em Administração pela FGV/EAESP. Professor Titular da Universidade de Fortaleza (UNIFOR)/PPGA Email: sergioforte@unifor.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8406-0910>

² Doutoranda em Administração. Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Brasil. Email: janemary.juca@gmail.com

³ Mestranda em Administração. Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Brasil Email: gizabds@gmail.com

⁴ Mestrando em Administração. Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Brasil Email: repavimiranda@edu.unifor.br

⁵ Doutorando em Administração. Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Brasil Email: jr_pescaufc@yahoo.com.br

⁶ Doutor em Gestão pela Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD- Portugal). Professor Titular da Universidade de Fortaleza (UNIFOR)/PPGA Email: randal@unifor.br Orcid: <https://orcid.org/000-0003-4154-3725>

Introdução

A ambidestria organizacional é caracterizada pela capacidade simultânea das organizações adotarem ações de *exploration* (inovação radical) e *exploitation* (inovação incremental) (Clauss et al., 2021; March, 1991) e se destaca como um elemento-chave para a internacionalização bem-sucedida das organizações, pois a inovação está intrinsecamente relacionada a mudanças e à aplicação de conhecimentos e *insights* de maneiras novas e inusitadas (OECD, 2021; Schumpeter, 1942).

A internacionalização na esfera empresarial vem crescendo de forma significativa, sendo um requisito, e não uma opção, para uma competição bem-sucedida (Oberg & Alexander, 2019). O objetivo da internacionalização no ambiente de negócios é tornar as organizações mais inovadoras (Elia et al., 2020), tendo aprendizado organizacional, competência tecnológica e capacidade de absorção como requisitos para o desempenho de inovação (Navas-Alemán, 2011). Enquanto expandem suas atividades internacionais, as empresas acumulam competências relevantes para vários países, como a capacidade de aprender, aculturar ou responder rapidamente às mudanças (Sapienza et al., 2006).

Na ponta, o desempenho empresarial é uma força motriz fundamental para ganhar vantagem competitiva com a melhoria do desempenho em inovação (Barney, 1991), contudo Xiao (2020) observa que estudiosos alertam que é difícil traduzir vantagens competitivas de desempenhos de inovação.

Estudos realizados consideraram a internacionalização como uma estratégia de desenvolvimento integral e testaram empiricamente a relação entre internacionalização e desempenho (Belderbos et al., 2015; Elia et al., 2020; Parida et al., 2016).

Já a internacionalização das Instituições de Ensino de Superior (IESs) é uma temática relativamente nova, em termos de pesquisa, porém esse processo de internacionalização tem se revelado um fenômeno complexo e de importância crescente, pois a partir dos anos 1980, a internacionalização tornou-se uma opção estratégica para o desenvolvimento das IESs, na busca de se diferenciarem e se expandirem (Knight, 2020). A internacionalização de uma IES pode ser entendida, ainda, como a integração de uma dimensão internacional, intercultural ou global nas finalidades, funções e entregas de Instituições de Ensino Superior, criando oportunidades e desafios para essas organizações (Knight, 2020). Em termos dinâmicos, a internacionalização das Instituições de Ensino de Superior é um processo contínuo e abrangente que envolve o compromisso institucional para integrar uma perspectiva internacional em diversos aspectos (Hudzik, 2015).

No fenômeno da internacionalização das IESs, o desempenho da internacionalização é medido por meio de vários indicadores, como mobilidade acadêmica, proporção de estudantes e docentes internacionais, quantidade de programas de duplo diploma, produção de pesquisa internacionalizada, atividades de extensão ou de serviços (Chadee & Nargundkar, 2003).

Com efeito, Narula (2014) defende a necessidade de compreender a internacionalização a partir de uma perspectiva que leve em conta sua complexa interação com as capacidades de inovação das instituições. No entanto, os estudos têm se concentrado em ambidestria organizacional e internacionalização, e, ainda, internacionalização das IESs e desempenho de internacionalização (Bas, Boquera & Carot, 2017), de forma isolada. Essa lacuna de pesquisa identificada é significativa, pois pesquisar a relação entre ambidestria organizacional (*exploration* e *exploitation*) e desempenho de internacionalização das IESs (mobilidade acadêmica e capacidade de pesquisa) integrada permitirá uma interpretação diferenciada de onde e como se encontram às instituições no seu desempenho de internacionalização de forma conectada com a capacidade de inovação. Assim, faz-se necessário entender a relação entre a ambidestria organizacional e o desempenho de internacionalização das IESs, uma vez que não foram encontradas na literatura de internacionalização de IESs, a relação entre ambidestria organizacional e desempenho da internacionalização, e o desenvolvimento de pesquisas nessa temática é premente, uma vez que a conexão entre ambidestria e desempenho é adensada na literatura, mas não em desempenho de internacionalização, e, também em IESs.

Consultando a base do google acadêmico, em julho de 2023, incluindo as expressões “*ambidexterity*” e “*higher education*” no título da pesquisa, foram encontrados 26 trabalhos, entretanto, nenhum relacionado à internacionalização das IESs. Por outro lado, consultado a mesma base com as expressões “*higher education*” e “*internationalization*” e “*performance*”, no título das pesquisas, somente quatro pesquisas vieram, em que somente uma pesquisa refere-se à gestão da qualidade, estratégias de inovação e internacionalização como preditores da performance das IESs, e não sobre performance da internacionalização das IESs, e, ainda não se referindo à *ambidexterity* (capacidade de inovação), e sim à estratégia de inovação (Texeira-Quiros, 2022).

Diante dessa lacuna, esta pesquisa tem como questão: qual a relação entre a ambidestria organizacional (*exploration* e *exploitation*) e o desempenho de internacionalização das IESs (mobilidade acadêmica e capacidade de pesquisa)? Como objetivo geral entender o modelo de avaliar o efeito da ambidestria organizacional no desempenho da internacionalização das Instituições de Ensino Superior.

Esta pesquisa elegeu duas dimensões para medir a internacionalização: (1) o Ensino, muito representado pela mobilidade acadêmica, tanto de estudantes quanto de docentes, considerando ser a mais visível da internacionalização. A mobilidade dos estudantes permite a aquisição de habilidades interculturais e linguísticas, enquanto a dos docentes contribui para a disseminação do conhecimento e a construção de redes de pesquisa internacionais (Marginson, 2006). O fenômeno da mobilidade internacional de estudantes de nível superior se apresenta como uma das dimensões mais significativas da internacionalização. De 1973 a 2013, o crescimento global saiu de 0,8 para 4,1 milhões de estudantes de nível terciário, entretanto, somente de 2005 a 2013, a mobilidade internacional passou de 2,8 para 4,1 milhões de estudantes (UNESCO, 2017); (2) a Pesquisa, por se tratar de produção acadêmica, um indicador utilizado pela internacionalização a partir da publicação em revistas internacionais, participação em conferências internacionais e colaboração com pesquisadores estrangeiros, pois tudo isso evidencia uma produção acadêmica internacionalizada (Adams, 2013; Chan & Dimmock, 2008).

A pesquisa consiste em uma abordagem por meio de uma pesquisa teórica, que desenvolve e defende relação entre dois construtos, contribuindo para a ampliação do conhecimento acadêmico, a partir da literatura existente. Assim, espera-se contribuir para o aprimoramento das estratégias de ambidestralidade relacionadas à internacionalização das IESs, destacando a mobilidade acadêmica e a pesquisa como dois vetores essenciais para seu êxito organizacional.

Ambidestria Organizacional

De acordo com Úbeda-García et al. (2020), a ambidestria organizacional pode simultaneamente adotar a *exploration* e a *exploitation* como dois modos distintos de aprendizagem com foco em atividades especializadas, definidas em duas dimensões: relação com produtos, serviços e conhecimento, e com os mercados. A *exploration* abre novas trajetórias para a empresa, e a *exploitation* se move ao longo das trajetórias existentes, sendo conceituadas como escolhas distintas, e não como pontos finais de um *continuum* (Birkinshaw & Gupta, 2013). Assim, a ambidestria é a capacidade da empresa de realizar *exploration* e *exploitation* simultaneamente (Tushman & O'Reilly, 1996). A ambidestria, portanto, é uma combinação de inovação radical (*exploration*), orientada para a novidade e as tecnologias de inovações disruptivas, e de inovação incremental (*exploitation*), mais orientada para a melhoria e eficiência (Clauss et al., 2021; March, 1991).

A literatura sustenta que existem basicamente duas formas de se perseguir uma estratégia ambidestra, são elas: contextual e estrutural. A ambidestria contextual é uma estratégia que

exige que a empresa estimule a autonomia dos indivíduos para decidir quando executar qual tarefa. Por isso, seu desenvolvimento é complexo em organizações que lidam com uma grande diversidade de realidades, tais como diferentes instalações, colaboradores e localização das unidades. Executar a ambidestria contextual de forma bem-sucedida está, em geral, atrelada a altos graus de conhecimento e experiência (Guttel et al., 2015). Já a ambidestria estrutural está baseada na formação de estruturas organizacionais que sejam comprometidas com *exploration* e *exploitation* (O'Reilly & Tushman, 2013). Assim, diferentes setores organizacionais irão se ocupar de cada um dos aspectos, tendo em vista a capacidade de inovar. Essas diferentes estruturas são conectadas por uma estratégia comum, que direciona as atividades por meio de valores compartilhados por toda a organização (O'Reilly & Tushman, 2013). A ambidestria estrutural pressupõe que os grupos de trabalho, unidades ou estruturas de uma empresa podem realizar cada uma das atividades de *exploitation* e *exploration* separadamente. Assim, a ambidestria estrutural ocorre em um nível gerencial mais amplo, ao passo que a ambidestria contextual ocorre em um nível gerencial mais específico e singular.

Cada uma das formas de ambidestria (contextual e estrutural) privilegia um nível gerencial distinto (Popadiuk, 2015), mas a literatura salienta que a busca pelo desenvolvimento de ambidestria organizacional exige o engajamento de diferentes níveis da empresa (individual, grupos de trabalho, inter e intraníveis organizacionais) (Yan et al., 2016), pois a ambidestria refere-se a métodos, práticas e processos utilizados pela organização para alcançar a ambidestria (Popadiuk, 2015).

No processo de internacionalização, pressupõe-se que as IESs devam lidar com o conceito de ambidestria organizacional, que é a capacidade de equilibrar a *exploration* de novos conhecimentos e a *exploitation* dos já existentes (O'Reilly & Tushman, 2013).

Internacionalização das IES

As IESs também devem ter em mente que a internacionalização não é apenas um fim em si, mas um meio para melhorar a qualidade do ensino e da pesquisa (De Wit et al., 2015). Desse modo, a internacionalização das IESs é um processo complexo e desafiador que requer planejamento estratégico, investimento adequado, compromisso institucional e capacidade de adaptar-se e inovar, em resposta a um ambiente acadêmico globalizado em constantes mudanças.

Portanto, as iniciativas de internacionalização devem estar alinhadas com as metas e os objetivos mais amplos da instituição (Cantwell, 2015). Além disso, a internacionalização exige

recursos consideráveis, tanto em termos de investimento financeiro quanto de compromisso de tempo e energia por parte do pessoal acadêmico e administrativo (Knight & De Wit, 1999).

As instituições de ensino superior precisam, desse modo, estar preparadas para investir de maneira adequada em suas atividades de internacionalização e para avaliar regularmente o desempenho e o impacto dessas atividades. Contudo, a internacionalização também apresenta desafios, como a necessidade de adaptação a diferentes contextos culturais e acadêmicos. A superação desses desafios requer inovação e flexibilidade (OECD, 2021; Schumpeter, 1942).

O modelo proposto por Knight (2005) apresenta indicadores significativos para o processo de internacionalização das IESs, isto é, como melhorar o perfil internacional, aprimorar a qualidade, desenvolver recursos humanos, gerar receitas alternativas, criar redes e alianças estratégicas e incrementar a pesquisa e a produção de conhecimento. Já Bas, Boquera e Carot (2017) apresentam um modelo de medição da internacionalização por meio de cinco dimensões: mobilidade (volume e eficiência; qualidade (satisfação do usuário, participação em programas de excelência, gestão acadêmica e acreditação internacional); cooperação internacional; projetos internacionais; outras atividades. Entretanto, dentro do contexto brasileiro, o processo de internacionalização das IESs brasileiras, sob a supervisão regulatória da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, configura-se como uma complexa rede de práticas e estratégias, sendo crucial para a evolução da qualidade acadêmica (CAPES, 2017).

Tabela 1 - Indicadores de internacionalização das IESs

INDICADORES DE INTERNACIONALIZAÇÃO	AÇÕES EMPREENDIDAS	CONTRIBUIÇÃO PARA UM MAIOR GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO
Intercâmbio de alunos e professores com IES internacionais com boa reputação.	Mobilidade de docentes e discentes para atuar em atividades científicas no exterior.	Professores com período de trabalho no exterior.
Publicação de artigos em periódicos editados no exterior ou publicação conjunta com pesquisadores estrangeiros.	Oferta de disciplinas e cursos diferenciados.	Pesquisas conjuntas com grupo estrangeiro.
Receber/enviar professores visitantes.	Ofertas de disciplinas no idioma inglês ou outro idioma estrangeiro.	Professores visitantes nos programas.
	Atração de estudantes estrangeiros para integrar o quadro de discentes do programa.	Congressos que contam com a participação de pesquisadores estrangeiros.

	Contratação de professores de referência internacional.	
--	---	--

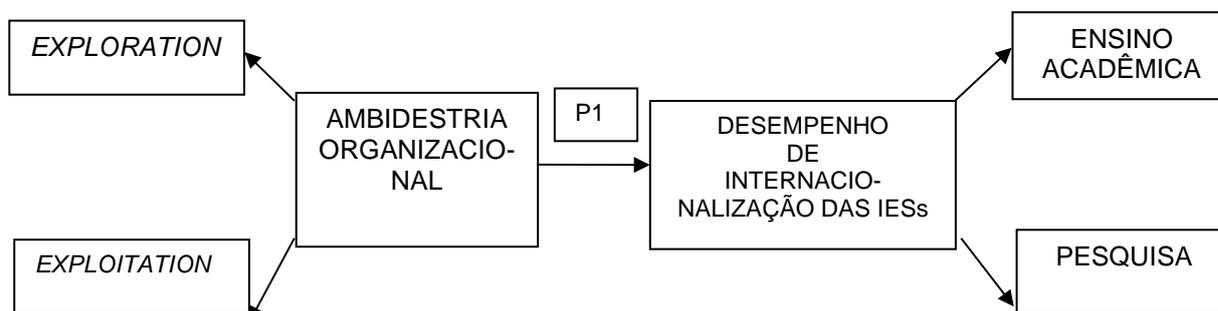
Nota: Fonte: Elaborado pelos autores com base em CAPES (2017).

O documento regulatório da CAPES explicita um conjunto de indicadores de internacionalização para atribuir conceitos máximos, como apresentado na Tabela 1. Tais indicadores servirão de parâmetro para orientar o estudo desta pesquisa.

Modelo Conceitual e Sugestão de escala de Mediação

Considerando a lacuna mencionada na literatura, este estudo constrói proposição para investigar a relação da capacidade de inovação, por meio da ambidestria organizacional, com o desempenho de internacionalização das IES, nos aspectos da mobilidade acadêmica e da pesquisa, e de acordo com a Figura 1, com detalhamento na proposição (P1+), a fim de apoiar a construção das variáveis latentes.

Figura 1 - Modelo conceitual entre ambidestria organizacional e desempenho de internacionalização de IESs



Nota: Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

A proposição (P1+) busca asseverar que a ambidestria organizacional está diretamente ligada e impacta no desempenho da internacionalização das IESs. Os subconstrutos *exploration* e *exploitation* em relação à ambidestria organizacional têm sentidos reflexivos, uma vez que são partes da ambidestria organizacional. Da mesma forma, os subconstrutos de mobilidade acadêmica e de pesquisa são reflexivos em relação ao construto desempenho de internacionalização.

O desempenho de internacionalização das IESs pode ser medido pelos constructos Ensino, contribuindo para a disseminação do conhecimento e a construção de redes internacionais (Broadhead & Howard, 1998). Já a pesquisa, por se tratar de produção acadêmica, refere-se a um conjunto de indicadores utilizados pela internacionalização, a partir da publicação em revistas internacionais, da participação em conferências internacionais e da colaboração com

pesquisadores estrangeiros, pois tudo isso evidencia uma produção acadêmica internacionalizada (Adams, 2013; Chan & Dimmock, 2008).

O modelo proposto por Knight (2005) apresenta indicadores significativos para o processo de internacionalização das IESs, isto é, como melhorar o perfil internacional, aprimorar a qualidade, desenvolver recursos humanos, gerar receitas alternativas, criar redes e alianças estratégicas e incrementar a pesquisa e a produção de conhecimento.

Neste sentido, o modelo conceitual apresentado nesta pesquisa aglutina indicadores sugeridos pela CAPES (2017) na avaliação de internacionalização das IESs e indicadores estudados por Knight (2005). Neste ensaio são destacados dois indicadores (ensino e pesquisa), descritos como subconstrutos na variável latente desempenho de internacionalização das IESs, conforme Tabela 2, a seguir:

Tabela 2 - Variáveis de ambidestria organizacional e de desempenho de internacionalização das IESs

VARIÁVEIS	DESCRIÇÃO	MEDIÇÃO	AUTORES
Ambidestria organizacional	<i>Exploration</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Passa a buscar soluções tecnológicas pensando “fora da caixa”, ou seja, busca soluções fora dos limites da empresa, pesquisando tecnologias diferentes das atuais. • Explica o desempenho da IES pela exploração de tecnologias inovadoras, ou seja, baseia seu sucesso na capacidade de explorar novas tecnologias. • Foca na criação de novos serviços educacionais; busca formas criativas e diferenciadas de satisfazer as necessidades de seus alunos. • Usa a inovação para satisfazer as necessidades de seus alunos. 	Birkinshaw & Gupta (2013); Clauss et al. (2021); Guttel et al. (2015); Hudzik (2015); Lubatkin et al. (2006); March (1991); O’Reilly & Tushman (2013); Popadiuk (2015).
	<i>Exploitation</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Busca melhorar gradativamente a qualidade de seus produtos e serviços. • Busca aumentar os níveis de automação em suas operações. • Oferta de serviços observando atentamente as características dos atuais alunos; procura estreitar e aprofundar as relações com os seus atuais alunos. 	

Desempenho de Internacionalização das IESs	Ensino	<ul style="list-style-type: none"> • Promover Mobilidade internacional de Alunos, Professores e <i>Staff</i> presencial e IaH • Desenvolver Adaptação curricular com disciplinas em Língua estrangeira (IoC) • Realizar parcerias e convênios • Possuir Programas de <i>Double Degree</i> 	Adams (2013); Altbach (2007); Beelen & Jones (2011); Belderbos et al. (2015); Broadhead & Howard (1998); Capes (2017); Chan & Dimmock (2008); Chadee & Nargundkar (2003).
	Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver Pesquisas básicas conjuntas com pesquisadores internacionais • Organizar ou sediar Congressos internacionais • Publicação de artigos em periódicos editados no exterior com pesquisadores estrangeiros. • Captar recursos internacionais voltados para pesquisas • Desenvolver pesquisas aplicadas com pesquisadores internacionais 	Crowther et al. (2000); De Wit (2011); Elia et al. (2020); Hudzik (2015); Knight (2004); Rumbley (2016); Parida et al. (2016).

Nota: Elaborado pelos autores da pesquisa com base nos referenciais na 4ª. Coluna (2023).

A Tabela 2 destaca os dois construtos da pesquisa no fenômeno da internacionalização das IESs, subdivididos ambidestria (*exploration* e *exploitation*), e desempenho de internacionalização (mobilidade acadêmica e pesquisa).

Os itens acima se caracterizam como avaliadores dos efeitos da ambidestria na internacionalização das IESs. Propõem-se, portanto, duas direções de análise: uma qualitativa e outra quantitativa. A qualitativa poderia ser realizada por meio de entrevistas sobre cada item da Tabela 2 acima em estudos comparados com outras IESs. A quantitativa poderia ser realizada em um estudo de campo, por meio de análise fatorial exploratória e regressão linear múltipla, ou mesmo de equações estruturais e até análise de *clusters* para comparar grupos de IESs, com uso de escala tipo Likert.

Considerações Finais

O anseio de concretizar este estudo partiu da necessidade de entender o efeito da ambidestria organizacional no desempenho da internacionalização das Instituições de Ensino Superior, apoiada nas contribuições teóricas.

A pesquisa revelou que a ambidestria organizacional e o desempenho da internacionalização das IES são aspectos interligados. Nesse movimento de imersão na

literatura e diante da análise realizada, fica perceptível a influência da ambidestria organizacional no processo de internacionalização, impulsionando às organizações para o desenvolvimento global.

Por fim, como contribuição para futuras pesquisas e apoiado pelos autores citados, observa-se que há o entrelaçamento entre a capacidade de inovação (ambidestria organizacional) e o desempenho de internacionalização das IESs, segundo a qual, quanto mais ambidestra for uma IES maior o desempenho de internacionalização, porém requer investigação com estudos qualitativos (de caso e de multicase) e quantitativa (estudos de campo).

Como limitação não se elegeu a Extensão como um constructo para se dar ênfase às áreas de Ensino e Pesquisa. Assim, a pesquisa sugere um aprofundamento via pesquisa empírica com Instituições de Ensino Superior, na perspectiva de análise sobre o entrelaçamento das atividades da ambidestria organizacional no processo de internacionalização das IESs, bem como, com possibilidade de incluir a área de extensão da IES.

Referências

- Altbach, P. G., & Knight, J. (2007). The Internationalization of Higher Education: Motivations and Realities. *Journal of Studies in International Education*, 11(3–4), 290–305. <https://doi.org/10.1177/1028315307303542>.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- Bas, M. D. C., Boquera, M., & Carot, J. M. (2017). *Measuring internationalization performance of higher education institutions through composite indicators*. In INTED2017 Proceedings (3149-3156). IATED.
- Beelen, J., & Jones, E. (2015). *Redefining internationalization at home*. The European higher education area: Between critical reflections and future policies, 59-72. https://doi.org/10.1007/978-3-319-20877-0_5.
- Belderbos, R., Lokshin, B., & Sadowski, B. (2015). The returns to foreign R&D. *Journal of International Business Studies*, 46(4), 491–504. <http://www.jstor.org/stable/43653762>.
- Benner, M. & Tushman, M. (2003). Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.9416096>.
- Benner, M. & Tushman, M. (2003). Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.9416096>.
- Broadhead, L. A. & Howard, R. (1998). The art of punishing: The research assessment exercise and the ritual of government. *Journal of Education Policy*, 13(3), 343-356. <https://doi.org/10.14507/epaa.v6n8.1998>.

- Cantwell, B. (2015). Are international students cash cows? Examining the relationship between new international undergraduate enrollments and institutional revenue at public colleges and universities in the US. *Journal of International Students*, 5(4), 512-525. <https://doi.org/10.32674/jis.v5i4.412>.
- CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. (2017). *A internacionalização na universidade brasileira: resultados do questionário aplicado pela CAPES*.
- Chen, TM., Barnett, G.A. Research on international student flows from a macro perspective: A network analysis of 1985, 1989 and 1995. *Higher Education* 39, 435–453 (2000). <https://doi.org/10.1023/A:1003961327009>.
- Chan, W. W. Y., & Dimmock, C. (2008). The internationalization of universities: Globalist, Internationalist and translocalist models. *Journal of Research in International Education*, 7(2), 184-204. <https://doi.org/10.1177/1475240908091304>.
- Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A., & Kailer, N. (2021). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration - exploitation paradox. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 203-213. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.07.003>.
- Crowther, F., Hann, L., McMaster, J., & Ferguson, M. (2000, April). Leadership for successful school revitalization: Lessons from recent Australian research. In annual meeting of the *American Educational Research Association*, New Orleans, LA.
- De Filippo, D., Casado, E. S., & Gómez, I. (2009). Quantitative and qualitative approaches to the study of mobility and scientific performance: a case study of a Spanish university. *Research evaluation*, 18(3), 191-200. <https://doi.org/10.3152/095820209X451032>.
- De Wit, H. (1998). Rationales for internationalization of higher education. *Millenium*.
- De Wit, H. (2011). *Trends, issues and challenges in internationalisation of higher education*. Amsterdam: Centre for Applied Research on Economics and Management, School of Economics and Management of the Hogeschool van Amsterdam.
- De Wit, H. A. N. S., Hunter, F., Egron-Polak, E. V. A., Howard, L., & Coelen, R. (2023). Internationalisation of higher education shifts in response to new opportunities and challenges. In *Responding to New Opportunities and Challenges Ten Years of Research by the Centre for Higher Education Internationalisation (CHEI)* (pp. 43). [Publisher].
- Elia, S., Kafouros, M., & Buckley, P. J. (2020). The role of internationalization in enhancing the innovation performance of Chinese EMNEs: A geographic relational approach. *Journal of International Management*, 26(4), 100-801. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.07.009>.
- Franco, M. E. D. & Morosini, M.C. (2005). *Gestão democrática e autonomia universitária: educação superior no Brasil e no Mercosul*. Série Documental – Textos para Discussão. INEP, 20, 29-54.
- Guttel, W., Konlechner, S., & Trede, J. (2015). Standardized individuality versus individualized standardization: the role of the context in structurally ambidextrous

- organizations. *Review of Managerial Science*, 9(2), 261-284.
<https://doi.org/10.1007/s11846-014-0156-2>.
- Hudzik, J. K. (2015). *Comprehensive internationalization: Institutional pathways to success*. London: Routledge.
- J. Birkinshaw & K. Gupta (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *Academy of Management Perspectives*, 27(4) (2013), 287-298. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0167>.
- Knight, J. (1994). Internationalization: Elements and checkpoints. *Canadian Bureau for International Education Research*, 7, 1-40.
- Knight, J. (2004). Internationalization remodeled: Definition, approaches, and rationales. *Journal of Studies in International Education*, 8(1), 5-31.
<https://doi.org/10.1177/1028315303260832>.
- Knight, J. (2008). *Higher education in turmoil: The changing world of internationalization*. New York: Sense Publishers.
- Knight, J. (2020a). International universities: Misunderstandings and emerging models?. *Journal of Studies in International Education*, 24(1), 8-33.
<https://doi.org/10.1177/1028315315572899>.
- Knight, J. (2020b). *Internacionalização da educação superior: conceitos, tendências e desafios* (2.ed.). São Paulo: Oikos.
- Knight, J., & De Wit, H. (1995). Strategies for internationalisation of higher education: Historical and conceptual perspectives. *Strategies for internationalisation of higher education: A comparative study of Australia, Canada, Europe and the United States of America*, 5, 32.
- Lubatkin, M., Simsek, Z., & Veiga, J. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: the pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32, 646-672. <https://doi.org/10.1177/0149206306290712>.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1287/orsc.2.1.71>.
- Marginson, S. (2006). Dynamics of National and Global Competition in Higher Education. *Higher Education* 52(1), 1–39. <https://doi.org/10.1007/s10734-004-7649-x>.
- Yan, M., Yu, Y., & Dong, X. (2016). Contributive roles of multilevel organizational learning for the evolution of organizational ambidexterity. *Information Technology & People*, 29(3), 647-667. <https://doi.org/10.1108/ITP-04-2015-0079>.
- Mittelmeier, J., Rienties, B., Gunter, A., & Raghuram, P. (2021). Conceptualizing internationalization at a distance: A “third category” of university internationalization. *Journal of Studies in International Education*, 25(3), 266-282.
<https://doi.org/10.1177/1028315320906176>.

- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. (2017). Human resource flexibility and performance in the hotel industry: The role of organizational ambidexterity. *Personnel Review*, 46(4), 824-846. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2015-0315>.
- Mückenberger, E., & Miura, I. K. (2015). *Motivações para a internacionalização do ensino superior: um estudo de casos múltiplos em um sistema de ensino superior confessional internacional*. Arquivos Analíticos de Políticas Educativas, 23(66). <http://dx.doi.org/10.14507/epaa.v23.1932>.
- Narula, R. (2014). Exploring the paradox of competence-creating subsidiaries: Balancing bandwidth and dispersion in MNEs. *Long Range Planning*, 47(1-2), 4-15. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.10.006>.
- Navas-Aleman, L. (2011). The impact of operating in multiple value chains for upgrading: The case of the Brazilian furniture and footwear industries. *World Development*, 39(8), 1386-1397. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2010.12.016>.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2285704>
- Oberg, C., & Alexander, A. T. (2019). The openness of open innovation in ecosystems € – Integrating innovation and management literature on knowledge linkages. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(4), 211-218. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.10.005>.
- OECD. (2021). *Oslo manual: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation* (4th ed.). OECD Publishing.
- Parida, V., Wincent, J., & Oghazi, P. (2016). Transaction costs theory and coordinated safeguards investment in R&D offshoring. *Journal of Business Research*, 69(5), 1823-1828. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.063>.
- Popadiuk, S. (2015). *Exploração, exploração e ambidestria: inovação para a geração de valor*. São Paulo: Mackenzie.
- Rumbley, L. E., & Altbach, P. G. (2016). *The local and the global in higher education internationalization*. In E. Jones, R. Coelen, J. Beelen, & H. De Wit (Eds.), *Global and Local Internationalization*. Sense Publishers.
- Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., & Zahra, S. A. (2006). A capability perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of Management Review*, 31, 914-933. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy* (3rd ed.). London: George Allen and Unwin. <https://doi.org/10.4324/9780203202050>.
- Tushman, M.L & C. A. O'Reilly III. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4) (1996), 8-29. <https://doi.org/10.2307/41165852>.

Texeira-Quiros, J., Justino, M. D. R., Antunes, M. G., Mucharreira, P. R., & Nunes, A. D. T. (2022). Effects of innovation, total quality management, and internationalization on organizational performance of higher education institutions. *Frontiers in Psychology*, 13, 869638. <https://doi.org/10.3390/su131810095>.

UNESCO (2010). Instituto de Estatística. *Fluxo global de estudantes de nível terciário*. <http://uis.unesco.org/en/uis-student-flow#slideoutsearch>.

Submissão: 16/12/2023. Aprovação: 18/04/2024. Publicação: 20/08/2024.