

# Nota Técnica

## COMPARANDO A INSERÇÃO INTERNACIONAL DE *THINK TANKS*: O IPEA E SEUS PARES EM QUATRO DIMENSÕES

Gabin

Gabinete da Presidência

Nº 12

Rafael de Moraes Baldrighi

**ipea**

Instituto de Pesquisa  
Econômica Aplicada

Dezembro de 2025

## Governo Federal

Ministério do Planejamento e Orçamento

Ministra Simone Nassar Tebet

**ipea** Instituto de Pesquisa  
Econômica Aplicada

Fundação pública vinculada ao Ministério do Planejamento e Orçamento, o Ipea fornece suporte técnico e institucional às ações governamentais – possibilitando a formulação de inúmeras políticas públicas e programas de desenvolvimento brasileiros – e disponibiliza, para a sociedade, pesquisas e estudos realizados por seus técnicos.

### Presidenta

LUCIANA MENDES SANTOS SERVO

### Diretor de Desenvolvimento Institucional

FERNANDO GAIGER SILVEIRA

### Diretora de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia

LUSENI MARIA CORDEIRO DE AQUINO

### Diretor de Estudos e Políticas

Macroeconômicas

CLÁUDIO ROBERTO AMITRANO

### Diretor de Estudos e Políticas Regionais, Urbanas e Ambientais

ALEXANDRE DOS SANTOS CUNHA

### Diretor de Estudos e Políticas Setoriais, de Inovação, Regulação e Infraestrutura

PEDRO CARVALHO DE MIRANDA

### Diretora de Estudos e Políticas Sociais

LETÍCIA BARTHOLO DE OLIVEIRA E SILVA

### Diretora de Estudos Internacionais

KEITI DA ROCHA GOMES

### Chefe de Gabinete

SHEILA CRISTINA TOLENTINO BARBOSA

### Coordenadora-Geral de Imprensa e

Comunicação Social

GISELE AMARAL DE SOUZA

Ouvidoria: <https://www.ipea.gov.br/ouvidoria>

URL: <https://www.ipea.gov.br>

© Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – **ipea** 2025

### EQUIPE TÉCNICA

#### Rafael de Moraes Baldrighi

Técnico de planejamento e pesquisa do Gabinete da Presidência do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Gabin/Ipea). *E-mail*: rafael.baldrighi@ipea.gov.br.

### Como citar:

BALDRIGHI, Rafael de Moraes. Comparando a inserção internacional think tanks: o Ipea e seus pares em quatro dimensões. Brasília: Ipea, dez. 2025. (Gabin: Nota Técnica, 12). DOI: <https://dx.doi.org/10.38116/nt-gabin12>

As publicações do Ipea estão disponíveis para *download* gratuito nos formatos PDF (todas) e ePUB (livros e periódicos). Acesse: <https://www.ipea.gov.br/portal/publicacoes>.

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada ou do Ministério do Planejamento e Orçamento.

É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte.

Reproduções para fins comerciais são proibidas.

# Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>4</b>
<b>2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE <i>THINK TANKS</i>: REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>5</b>
2.1 Dimensões da internacionalização: governança, comunicação, política editorial e capacitação .....	8
<b>3 ESTUDO COMPARATIVO: INSTITUIÇÕES RESPONDENTES E METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>10</b>
<b>4 RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO E POSICIONAMENTO DO IPEA NO CENÁRIO COMPARATIVO.....</b>	<b>14</b>
4.1 Gestão e governança institucional .....	15
4.2 Comunicação e divulgação internacional.....	16
4.3 Política editorial e de publicação.....	17
4.4 Capacitação e desenvolvimento profissional.....	17
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>17</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>18</b>
<b>BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR .....</b>	<b>20</b>

## 1 INTRODUÇÃO<sup>1,2</sup>

Nas últimas décadas, *think tanks* têm operado cada vez mais internacionalmente, participando de diálogos políticos transnacionais, produzindo pesquisas para públicos estrangeiros e integrando-se em redes formais e informais de conhecimento (McGann, 2014; Stone, 2021). Esse processo de internacionalização reflete tanto uma resposta quanto um motor da interdependência global que caracterizou os ambientes políticos nas décadas posteriores à Guerra Fria. Embora universidades e instituições de pesquisa já tenham práticas consolidadas de engajamento e cooperação internacional, *think tanks*, especialmente aqueles inseridos em estruturas governamentais, apenas recentemente começaram a articular estratégias coerentes para operar globalmente. Essa tendência emergente representa não só uma oportunidade, mas também um desafio: desenvolver capacidades institucionais que permitam que os *think tanks* contribuam significativamente para os debates globais, enquanto permanecem enraizados em seus ecossistemas de políticas nacionais.

Nesse contexto, o presente estudo representa um esforço do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) para refletir criticamente sobre seu próprio engajamento internacional e aprender com seus pares institucionais. Como parte da construção do Plano Estratégico de Inserção Internacional do Ipea (2026-2031), foi realizado um estudo comparado, com base em um questionário aplicado a doze *think tanks* e institutos de pesquisa identificados como interlocutores relevantes do Ipea em fóruns e plataformas internacionais. Foram recebidas sete respostas representativas de instituições inseridas em distintos contextos geopolíticos e institucionais. O objetivo da pesquisa foi compreender melhor como essas organizações abordam a internacionalização de *think tanks* em quatro dimensões: i) estruturas de gestão e governança institucional; ii) comunicação científica e alcance para públicos estrangeiros; iii) política editorial e de publicação em outras línguas; e iv) capacitação interna e formação para competências globais (Pautz, 2014; Tan e Li, 2018).

Apesar da crescente relevância da internacionalização entre os *think tanks*, a literatura acadêmica sobre o tema permanece relativamente limitada e altamente concentrada nos contextos e experiências anglo-americanos (Maslow, 2013) e chineses (Ekman, 2017; Menegazzi, 2020; Silveira e Daldegan, 2023). A maioria das estruturas conceituais disponíveis atualmente deriva de estudos sobre instituições de ensino superior ou de trabalhos exploratórios acerca da cooperação técnica internacional, do *advocacy* transnacional e das comunidades epistêmicas globais. A literatura existente tende a abordar a internacionalização sob uma perspectiva de cima para baixo, com ênfase nos *think tanks* do Norte que se expandem globalmente por meio de redes, escritórios satélites ou serviços de consultoria (Stone, 2007). Em contraste, pouca atenção tem sido dedicada ao modo como os *think tanks* situados em países em desenvolvimento conceituam e estruturam suas atividades internacionais. Essa assimetria de atenção aprofunda uma lacuna de conhecimento e indica a necessidade de contribuições empíricas mais diversificadas, especialmente oriundas de instituições como o Ipea.

Esta nota técnica pretende abordar tal lacuna, apresentando os resultados da pesquisa comparada realizada e situando, de forma contextualizada, o Ipea em discussões mais amplas acerca da internacionalização de organizações de pesquisa em políticas públicas. Nossos principais resultados são: i) embora os *think tanks* se envolvam internacionalmente, diferem quanto à maturidade de estruturas formais dedicadas ou de mecanismos de governança voltados à internacionalização; ii) a comunicação com audiências estrangeiras é irregular, sobretudo em contextos não anglófonos; iii) as políticas editoriais para publicação em línguas estrangeiras são desiguais e frequentemente informais, mas os *think tanks* não afiliados a governos tendem a investir mais nesse aspecto; e iv) os programas internos de capacitação e formação

---

1. O autor agradece a leitura e os comentários atentos de Danilo Santa Cruz Coelho em seu parecer.

2. Foi utilizada revisão textual com o auxílio da ferramenta de inteligência artificial generativa ChatGPT-3.5 em alguns trechos deste texto.

para o engajamento global estão amplamente ausentes, apesar das fortes competências individuais dos funcionários em habilidades e competências internacionais.

O texto está estruturado em cinco partes. Após esta introdução, a seção 2 apresenta uma visão geral conceitual e uma revisão da literatura sobre a internacionalização de *think tanks*, recorrendo tanto à escassa produção acadêmica específica da área quanto às estruturas mais consolidadas desenvolvidas para o fenômeno no ensino superior e na pesquisa internacionais. Uma subseção (2.1) discute as quatro dimensões adotadas neste trabalho – governança, comunicação, política editorial e capacitação –, oferecendo fundamentos teóricos para análises comparativas. A seção 3 apresenta as sete instituições que responderam ao questionário aplicado, detalhando sua natureza institucional, escopo de atuação, redes internacionais e o desenho metodológico do formulário. A seção 4 analisa os resultados da pesquisa, contrastando as respostas obtidas e identificando padrões, divergências e aprendizados. Por fim, a seção 5 reflete sobre como essas descobertas influenciam o próprio processo de inserção internacional do Ipea, apontando lacunas e potenciais caminhos a serem seguidos.

## 2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE *THINK TANKS*: REVISÃO DE LITERATURA

A internacionalização de *think tanks* continua sendo um campo de estudo pouco robusto, especialmente nos países em desenvolvimento, quando comparado à literatura sobre a internacionalização acadêmica e da pesquisa. Embora as tendências globais em investigações transnacionais, diplomacia do conhecimento e políticas de *soft power* envolvam, de forma crescente, instituições como *think tanks*, os arcabouços analíticos e teóricos voltados à compreensão de seu engajamento internacional permanecem escassos. A maior parte desses estudos está concentrada em determinadas regiões do mundo (e se ocupa dos *think tanks* de tais locais), notadamente os Estados Unidos, a Europa Ocidental e, mais recentemente, a China.

Essa assimetria representa uma oportunidade singular para instituições do Sul Global e de países em desenvolvimento, como o Ipea, contribuir cientificamente para um desenvolvimento conceitual mais diversificado na área. Historicamente, o surgimento dos *think tanks* como atores políticos globais está associado a padrões mais amplos de globalização e interdependência nas décadas posteriores à Guerra Fria, marcadas pela expansão do multilateralismo, do comércio, da integração regional e das estruturas de governança global. Assim, os *think tanks* passaram a exercer um papel cada vez mais relevante no apoio a organizações internacionais e plataformas multilaterais, assessorando governos em políticas públicas e participando de diálogos internacionais. Atualmente, embora esse cenário pareça regredir diante de um multilateralismo cada vez menos colaborativo, tais instituições seguem presentes e relevantes em diversos fóruns e plataformas globais. No entanto, diferentemente das instituições de ensino superior e pesquisa, os *think tanks* não são definidos por um modelo ou missão institucional padronizados. Como argumentam Hauck (2017) e Stone (2007), os *think tanks* apresentam heterogeneidade em termos de estrutura, financiamento, afiliação, governança e finalidade, o que pode dificultar a definição de métricas padronizadas de sua internacionalização.

A invisibilidade comparativa do tema é evidente em análises bibliométricas. Uma busca na plataforma Google Acadêmico, realizada em novembro de 2024, revelou um número limitado de produções científicas que abordam explicitamente o fenômeno da internacionalização de *think tanks* nas literaturas inglesa, francesa, espanhola e portuguesa. Por exemplo, menos de cem resultados foram encontrados sob os descritores diretos “internacionalização” ou “transnacionalização” de *think tanks* nesses idiomas. Em contraste, o descritor “internacionalização do ensino superior”, apenas em português, retornou mais de 3,5 mil resultados. Essas evidências reforçam a necessidade de um aprendizado interdisciplinar entre os campos mais consolidados da internacionalização do ensino superior e da pesquisa e as práticas e investigações emergentes sobre a transnacionalização de *think tanks*.

Nesse sentido, os processos vinculativos de internacionalização acadêmica remontam às últimas décadas do século XX, com destaque para iniciativas europeias como a *Magna Charta Universitatum*

(1988) e a *Declaração de Bolonha* (1999). Desde então, instituições de ensino e pesquisa superior têm implementado, de modo cada vez mais eficaz, políticas que incentivam a internacionalização, promovendo a mobilidade acadêmica e o desenvolvimento global. Duas das definições mais tradicionais e influentes de internacionalização acadêmica encontram-se nos trabalhos de Knight (1994) e De Wit (2013). Conforme Knight, trata-se de um conceito multifacetado, que assume diferentes formas dependendo da instituição e da região analisada, sendo geralmente entendido como um conjunto de ações, diretrizes e serviços que integram aspectos internacionais e interculturais. Por sua vez, De Wit (2013) observa que a ideia de internacionalização vem sendo discutida há décadas, exercendo forte influência nas políticas institucionais e governamentais, e a define como uma estratégia voltada à melhoria da qualidade do ensino superior e da produção científica. Atualmente, segundo Santos e Almeida Filho (2012), a literatura brasileira já reconhece a internacionalização acadêmica como a “quarta missão” das instituições de ensino superior, somando-se às funções tradicionais de ensino, pesquisa e extensão.

No Brasil, esses processos têm se fortalecido, apesar dos desafios históricos e estruturais enfrentados pelas instituições de ensino superior nacionais. É possível afirmar que iniciativas do governo federal, principalmente nas últimas décadas, têm buscado promover o desenvolvimento de programas e ações voltados à cooperação acadêmica internacional (Junqueira e Baldrighi, 2020). Entre as políticas e iniciativas mais relevantes, destacam-se o Ciência Sem Fronteiras (CsF), o Programa de Internacionalização Institucional da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (PrInt/Capes) e os recorrentes encontros e projetos organizados pela Associação Brasileira de Educação Internacional (Faubai). Hoje, a maioria das universidades públicas, institutos federais e agências federais e estaduais de fomento à pesquisa possui um escritório de cooperação internacional. Embora seja possível debater se essas instituições são realmente internacionalizadas, e em que medida, não há como negar a importância estratégica e organizacional que a internacionalização conquistou no setor de ensino superior do país nas últimas duas décadas.

No entanto, ao buscar mais referências acadêmicas e institucionais sobre a internacionalização de *think tanks*, encontramos uma literatura incipiente e significativamente mais escassa em comparação com a internacionalização do ensino superior e da pesquisa. Embora os *think tanks* sejam instituições dedicadas à produção de pesquisa e, em alguns casos, atuem secundariamente como entidades educacionais, eles não são universidades. Existe um elemento de aplicabilidade da pesquisa na definição de políticas e agendas que tende a ser mais rígido na pesquisa de *think tanks*, em comparação com a das universidades ou agências de amparo à pesquisa. Mesmo em *think tanks* não governamentais, normalmente há um menor grau de autonomia em pesquisa, juntamente com uma maior exigência de que o conhecimento e as ideias produzidos sejam aplicáveis a contextos específicos – tipicamente políticas públicas, consultoria, tomada de decisões governamentais ou privadas e *advocacy*. A produção científica dos *think tanks* não visa expandir as fronteiras do conhecimento científico (mesmo que possa fazê-lo), mas sim resolver problemas práticos e reais.

Segundo Hauck (2017), *think tanks* são organizações *sui generis* que desempenham um papel cada vez mais relevante na arena política, engajando-se em debates sobre interesses, preferências e ideias na formulação de políticas públicas. Para a autora, a própria natureza dessas instituições cria uma lacuna conceitual que impõe sérias limitações ao desenvolvimento desse campo de estudo. Muitas vezes, tanto a generalização excessiva quanto a rigidez no uso do conceito levantam questionamentos atinentes à validade da própria categoria – e, conseqüentemente, sobre seus processos de internacionalização. Diversos autores, todavia, têm fornecido contribuições pioneiras e elaborado trabalhos consagrados nesse campo. Diane Stone, por exemplo, é amplamente considerada a principal referência acadêmica na transnacionalização de *think tanks*. Seus primeiros trabalhos (2000, 2007) enfatizaram o papel dos *think tanks* como atores políticos globais, apontando a criação de filiais e escritórios internacionais, o recrutamento de talentos estrangeiros e a formação de comunidades epistêmicas como características-chave do fenômeno. Da mesma forma, os influentes relatórios do *Global Go To Think Tank Index*, de McGann (2008-2021), desempenharam um papel importante em chamar a atenção para o engajamento internacional das organizações

de pesquisa de políticas públicas em todo o mundo – incluindo o Ipea, que apareceu consistentemente nas classificações do índice supracitado.

McGann (2014) argumentou que os principais impulsionadores da internacionalização entre *think tanks* incluíram a crescente complexidade dos desafios políticos transnacionais a partir da década de 1990 (por exemplo, mudanças climáticas, terrorismo, migrações), a proliferação de instituições multilaterais – processo este em retração atualmente – e a crescente demanda por formulação de políticas informadas por evidências em cenários internacionais. Outras motivações, segundo o autor, incluem a busca por fontes de financiamento diversificadas, visibilidade internacional e a promoção de interesses nacionais e de *lobby* no exterior por meio de mecanismos de *soft power*. De acordo com Pautz (2014), da mesma forma, existem pelo menos seis motivações principais para que os *think tanks* se internacionalizem: i) troca de conhecimento; ii) aprendizagem mútua; iii) definição de agenda e influência política; iv) acesso a financiamento; v) mobilidade profissional; e vi) promoção da marca institucional e aumento de credibilidade.

Nesse sentido, Maslow (2013) aponta que a internacionalização de *think tanks* foi um fenômeno crescente, nos primeiros anos do novo milênio, em regiões como Estados Unidos, Japão e Europa – particularmente no Reino Unido. Já em 2007, Stone havia destacado a forte presença desse processo não apenas nesses países, mas também na Alemanha, Canadá, Suécia e Áustria. Instituições renomadas do Norte Global estavam se expandindo internacionalmente, enviando seus acadêmicos para o exterior, para conduzir e promover pesquisas e estabelecer escritórios satélites e antenas em outras regiões. Os *think tanks* nesses locais contavam com ferramentas de comunicação modernas, organizando fóruns internacionais, seminários acadêmicos e debates temáticos sobre diversos tópicos para facilitar o intercâmbio entre pares (Maslow, 2013). Assim, por meio de suas redes e alianças transnacionais de pesquisa, a indústria de *think tanks* constituía parte integrante dos processos políticos globais e regionais (Stone, 2021). A partir de meados da década de 2010, no entanto, esse cenário começou a mudar, com a clara emergência da China como um ator-chave nessa arena.

Desde 2014, sob a liderança de Xi Jinping (Ekman, 2017), os *think tanks* chineses têm sido explicitamente incentivados a se internacionalizar (Xi [...], 2014), como forma de apoiar a estratégia global de *soft power* (Tiezzi, 2015) do país (Silveira e Daldegan, 2023). Acadêmicos como Tan e Li (2018) identificaram quatro dimensões principais da internacionalização dos *think tanks* chineses: a globalização das agendas de pesquisa, o estabelecimento de programas de intercâmbio internacional, reformas institucionais estruturais e esforços para expandir a influência política no exterior. A promoção de projetos chineses emblemáticos, notadamente a Iniciativa Cinturão e Rota (Belt and Road Initiative – BRI), também conhecida como Nova Rota da Seda, foi central para as atividades internacionais dessas instituições (Menegazzi, 2020). Mais recentemente, Gan (2022) enfatizou a importância da expansão transnacional dos *think tanks* chineses na defesa da modernização da governança nacional e no apoio à estratégia diplomática do Partido Comunista Chinês. Dada a emergência da China como uma potência global com orientações políticas e ideológicas significativamente diferentes dos ideais liberais que influenciaram o discurso internacional na década de 1990 e no início dos anos 2000, o papel internacional dos *think tanks* chineses tem atraído cada vez mais a atenção de acadêmicos e formuladores de políticas. Este modelo de Pequim é caracterizado por um alinhamento mais forte com os objetivos de desenvolvimento nacional e um envolvimento ativo na construção de parcerias e na expansão da presença internacional, por meio de centros de pesquisa conjuntos, de plataformas cooperativas e da realização de eventos globais.

Em outras regiões do mundo em desenvolvimento, porém, os estudos organizacionais sobre *think tanks* ainda são muito limitados, com poucas pesquisas abordando seus processos de internacionalização. Como instituto governamental com uma longa trajetória de atuação internacional – incluindo participação no Think20 (T20/G20), no Fórum Acadêmico do BRICS e no Conselho de *Think Tanks* do BRICS (BTTC), além de iniciativas de cooperação Sul-Sul –, o Ipea está em uma posição estratégica para contribuir com a expansão contínua desse campo emergente e dela se beneficiar.

## 2.1 Dimensões da internacionalização: governança, comunicação, política editorial e capacitação

Considerando-se a heterogeneidade conceitual dos *think tanks* e a escassez de literatura sobre o tema, faz-se necessária a decomposição do processo de internacionalização em dimensões operacionais fundamentais. Para os fins desta pesquisa, propomos uma estrutura analítica de quatro pilares, baseada em contribuições teóricas e empíricas da literatura especializada (Stone, 2000, 2007, 2021; Maslow, 2013; McGann, 2014; Pautz, 2014; Tan e Li, 2018). Embora os estudos acerca da internacionalização de *think tanks* ainda sejam limitados e concentrados predominantemente no Norte Global, as obras desses autores permitem identificar elementos-chave, tais como: o estabelecimento de filiais no exterior, a participação em projetos de pesquisa internacionais, a utilização de ferramentas digitais de comunicação, a formação de redes colaborativas transnacionais e o envolvimento em fóruns internacionais. Paralelamente, a literatura sobre internacionalização do ensino superior, que apresenta um arcabouço teórico mais consolidado, oferece modelos analíticos que, ainda que não sejam inteiramente aplicáveis, podem ser adaptados de forma crítica ao estudo de *think tanks*. Neste contexto, as pesquisas de Brandenburg e Federkeil (2007), De Wit (2009), Hudzik e Stohl (2009), Green (2012), Gao (2019) e Junqueira *et al.* (2022) propõem dimensões relacionadas à governança, corpo docente e discente, atividades de extensão, currículo e pesquisa nas instituições de ensino superior (IES), que podem servir como referência para a compreensão dos processos de internacionalização.

Conforme definido por Hauck (2017), *think tanks* são entidades únicas e distintas da academia. Entretanto, a literatura sobre internacionalização do ensino superior oferece reflexões analógicas úteis para compreender dimensões – como governança, pesquisa, comunicação e equipe técnico-administrativa – desse fenômeno em *think tanks*. É importante destacar que, mesmo quando *think tanks* oferecem programas de treinamento com diplomação (caso do Ipea), aspectos como internacionalização curricular e corpo discente têm menor relevância para sua transnacionalização. Dessa intersecção teórica emergem quatro dimensões centrais para estudar a internacionalização de *think tanks*: i) gestão e governança institucional; ii) comunicação e projeção internacional; iii) política editorial e de publicação; e iv) construção de capacidades internas para atuação internacional. Estas dimensões resultam de uma cuidadosa analogia crítica entre os referenciais do ensino superior e os estudos específicos concernentes a *think tanks*, respeitando suas particularidades como instituições que operam na interface entre conhecimento, pesquisa aplicada a políticas públicas e, em alguns casos, *advocacy*.

A primeira dimensão, gestão institucional e governança, refere-se ao modo como a internacionalização é planejada, coordenada, estruturada organizacionalmente e institucionalizada nos *think tanks*. Como destacam Stone (2007) e Maslow (2013), essas organizações frequentemente precisam superar modelos baseados em redes pessoais, desenvolvendo alternativas como centros temáticos com alcance global ou cooperações via projetos específicos. A literatura sobre instituições de ensino superior, particularmente os trabalhos de Brandenburg e Federkeil (2007) e Gao (2019), identifica elementos como alocação de recursos humanos e financeiros, infraestrutura, redes internacionais e mecanismos formais de institucionalização como componentes essenciais da governança – aspectos igualmente relevantes, com as necessárias adaptações, para os *think tanks*. Essa perspectiva é reforçada por Hudzik e Stohl (2009), que demonstram como a gestão de recursos financeiros, humanos e políticos, juntamente com a implementação e avaliação de ações, constitui questão central de governança para instituições acadêmicas, evidenciando a convergência analítica entre IES e *think tanks*.

A segunda dimensão, comunicação e projeção internacional, encontra respaldo na literatura especializada sobre *think tanks*. McGann (2014) identifica a visibilidade internacional como um dos principais impulsionadores do processo de internacionalização, que se concretiza através de estratégias específicas, como participação em fóruns multilaterais, captação de recursos junto a doadores internacionais, organização de eventos de alcance global e utilização intensiva de plataformas digitais. Tan e Li (2018)

complementam essa perspectiva, ao destacarem que a comunicação internacionalizada – manifesta em *websites* multilíngues, ferramentas digitais sofisticadas e redes globais de disseminação – figura entre as quatro principais formas de internacionalização para *think tanks* chineses. Esta dimensão apresenta correlações com o que Green (2012) classifica como dimensão acadêmica dos resultados da internacionalização, na medida em que busca mensurar impactos tangíveis (Hudzik e Stohl, 2009), alcance da produção institucional e seu poder de influência junto a audiências globais. Paralelamente, as instituições de ensino superior também atuam no plano internacional da comunicação, ao instituírem prêmios acadêmicos e fortalecerem a disseminação científica de sua produção intelectual (Green, 2012; Gao, 2019), estratégias que igualmente podem contribuir para a ampliação do escopo internacional de *think tanks*.

A terceira dimensão analítica focaliza a política editorial e de publicação, que representa um desdobramento específico da comunicação institucional, merecendo tratamento distinto, dado que a produção e divulgação de conteúdos constituem atividade essencial para *think tanks*, ao contrário das IES, onde tal prática não é obrigatória. Esta dimensão envolve decisões estratégicas quanto à publicação em línguas de circulação global, particularmente o inglês, para instituições não anglófonas, visando à ampliação do impacto do conhecimento produzido e à inserção efetiva nos debates transnacionais. Stone (2000, 2007) já destacava, no início do século XXI, que a publicação internacionalizada se configura como mecanismo primordial para disseminação de ideias e reaproveitamento de conteúdos nos *think tanks*, intimamente vinculada às suas atividades de pesquisa. Paralelamente, Gao (2019) identifica a pesquisa e sua circulação como eixo central para avaliar a internacionalização das IES. Neste âmbito, elementos como atração de pesquisadores estrangeiros, obtenção de financiamento internacional para pesquisa e formação de redes de cooperação (Green, 2012) relacionam-se diretamente com a produção editorial de alcance transnacional. Consequentemente, práticas como fomento à coautoria internacional, implementação de políticas de tradução, presença em periódicos e plataformas de prestígio global, e adoção de padrões editoriais internacionalmente reconhecidos emergem como componentes fundamentais desta dimensão, aplicável tanto a *think tanks* quanto, em menor grau, a instituições de ensino superior.

A quarta e última dimensão analítica – a construção de capacidades internas para iniciativas internacionais – adapta conceitos fundamentais da literatura sobre internacionalização acadêmica ao contexto específico dos *think tanks*. Hudzik e Stohl (2009) argumentam que a sustentabilidade do processo de internacionalização institucional demanda atenção não apenas aos resultados alcançados, mas igualmente aos recursos humanos e às competências que viabilizam tais retornos. No âmbito das instituições de ensino superior, Gao (2019) atribui especial relevância aos corpos docente, discente e técnico-administrativo, com ênfase em sua mobilidade e perfil internacional. Transpondo essa perspectiva para os *think tanks*, essa dimensão engloba a capacitação de pesquisadores e gestores em línguas estrangeiras, o desenvolvimento de competências interculturais, o domínio de gestão de projetos internacionais e a habilidade de representação institucional em fóruns multilaterais. Pautz (2014) corrobora essa abordagem, ao identificar o intercâmbio e capacitação de recursos humanos como um dos principais motivadores para a internacionalização dessas organizações, destacando como o fortalecimento das capacidades internas constitui alicerce indispensável para iniciativas transnacionais bem-sucedidas.

Dessa forma, a articulação dessas quatro dimensões, fundamentada na literatura especializada sobre *think tanks* e instituições de ensino superior, permite a construção de um marco analítico mais consistente para o exame empírico dos processos de internacionalização. Este exercício comparativo evidencia ainda a escassez de estudos sistemáticos sobre a internacionalização de *think tanks*, particularmente no contexto dos países em desenvolvimento, como atesta o reduzido volume de publicações acadêmicas dedicadas ao tema – lacuna que demanda investigações que transcendam a mera descrição do fenômeno e abordem criticamente suas motivações, estratégias institucionais e impactos concretos, contribuindo assim para o desenvolvimento deste campo de estudos ainda em formação. Na sequência, detalharemos o processo metodológico de elaboração do instrumento de pesquisa aplicado, o perfil das instituições analisadas e a operacionalização prática deste modelo quadridimensional na investigação empírica.

### 3 ESTUDO COMPARATIVO: INSTITUIÇÕES RESPONDENTES E METODOLOGIA DA PESQUISA

Para avaliar as estratégias de internacionalização de instituições congêneres e fundamentar o desenvolvimento da abordagem específica do Ipea, realizou-se um estudo de *benchmarking*, mediante aplicação de questionário entre fevereiro e março de 2025. A pesquisa envolveu doze *think tanks* globais, selecionados com base em múltiplos critérios: relevância temática alinhada às áreas de atuação do instituto, diversidade geográfica representativa, participação ativa em fóruns internacionais compartilhados (como T20, conferências On Think Tanks, Southern Voice e redes do BRICS), além de considerações estratégicas, como estudos comparativos prévios (Vianna, Coelho e Cunha, 2019), existência de memorandos de entendimento vigentes com o Ipea e recomendações da Diretoria Colegiada da instituição. Do total convidado, sete organizações completaram o questionário, compondo uma amostra qualificada que abrange diferentes modelos organizacionais, contextos geopolíticos distintos e variados mandatos institucionais, proporcionando assim uma base comparativa robusta para a análise.

O instrumento de pesquisa consistiu em um questionário com até dezessete questões por respondente, variando conforme as ramificações do fluxo lógico das respostas, elaborado com utilização da plataforma Microsoft Office Forms (Microsoft 365). O *link* do formulário foi distribuído às doze instituições selecionadas, juntamente com correspondência oficial do Ipea formalizada pela Presidência do instituto (Processo SEI nº 03001.004309/2024-32), com contatos realizados no período de 29 de janeiro a 14 de fevereiro de 2025, estabelecendo-se inicialmente o prazo final para 9 de março de 2025 – posteriormente prorrogado até 31 de março do mesmo ano, mediante necessidade operacional. Durante a fase de coleta, implementou-se um protocolo de acompanhamento ativo, com envio de mensagens de lembrete e oferta de suporte técnico para esclarecimentos, resultando em sete questionários completos respondidos. Duas instituições manifestaram interesse, mas não puderam participar, devido a limitações de agenda, e três não responderam às solicitações.

O questionário empregado combinou perguntas fechadas e abertas, meticulosamente elaboradas para capturar tanto a existência de políticas formais quanto sua implementação concreta nas instituições pesquisadas, com estímulo ao compartilhamento de documentos oficiais ou *links* para políticas institucionais, quando disponíveis. Desenvolvido pelo Gabinete da Presidência (Gabin) do Ipea e fundamentado no referencial teórico sobre internacionalização de *think tanks* e instituições de ensino superior (conforme discutido na seção 2), o instrumento foi disponibilizado em inglês e organizado segundo as quatro dimensões analíticas previamente estabelecidas: gestão e governança institucional; comunicação e alcance internacional; política editorial e de publicação; e capacitação e desenvolvimento profissional. As dezessete questões que compuseram o questionário (aqui apresentadas em sua versão, traduzida para o português do original em inglês) foram cuidadosamente estruturadas para mapear sistematicamente cada uma dessas dimensões-chave, permitindo uma análise comparativa robusta das estratégias de internacionalização adotadas pelos *think tanks* participantes da pesquisa.

- 1) Por meio deste, concordo que as informações por mim fornecidas sejam utilizadas apenas para fins de pesquisa. Entendo que os dados que estou prestes a informar serão utilizados exclusivamente para o desenvolvimento de um estudo de *benchmarking* oficial do Ipea e não serão compartilhados com terceiros não autorizados. Reconheço que quaisquer informações pessoais ou sensíveis permanecerão confidenciais e não serão divulgadas.
  - Concordo
- 2) Qual é o nome da sua instituição?
- 3) Por favor, indique seu nome e cargo na sua instituição. Exemplo: “John Domingo, Chefe de Relações Internacionais”.

- 4) A sua instituição opera internacionalmente?
  - Sim
  - Não
- 5) A projeção internacional e a cooperação com parceiros internacionais são consideradas estratégicas para a sua instituição?
  - Sim
  - Não
- 6) Na sua instituição existe um setor específico para parcerias e cooperação internacional?
  - Sim
  - Não
  - Não há um setor específico que a abranja, mas a cooperação internacional está institucionalizada (numa posição ou num subsetor, por exemplo).
- 7) Neste setor (ou posição ou subsetor), quantas pessoas realmente trabalham com cooperação internacional (não o estudo do fenômeno em si, mas o ato de cooperar internacionalmente)?
- 8) Na estrutura organizacional da sua instituição, como este setor (ou cargo ou subsetor) de cooperação internacional se encaixa? A qual unidade administrativa ele está vinculado? Exemplo: "faz parte do gabinete do nosso presidente, sob a responsabilidade do nosso chefe de gabinete". Descreva-o em poucas palavras:
- 9) Sua instituição possui acordos de cooperação (acordos, memorandos de entendimento, contratos etc.) com instituições estrangeiras ou organizações internacionais similares?
  - Sim
  - Não
- 10) A sua instituição possui um plano de internacionalização? Ou existe uma estratégia internacional que faz parte do planejamento estratégico institucional da organização?
  - Sim
  - Não
  - Há uma estratégia internacional que integra um plano estratégico institucional mais amplo da organização.
- 11) Caso você não tenha um documento como um plano ou estratégia de internacionalização dentro de um plano estratégico mais amplo, poderia descrever brevemente a metodologia adotada em seus compromissos e atividades internacionais?

- 12) Sua instituição tem programas de treinamento para funcionários relacionados a habilidades internacionais?
- Sim
  - Não
- 13) Em caso afirmativo, que tipos de programas de treinamento são oferecidos (cursos de línguas estrangeiras, treinamento de mídia, treinamento para representação institucional internacional, financiamento de estágios internacionais etc.)?
- 14) Em geral, os funcionários da sua instituição são fluentes em línguas estrangeiras? Identifique se o idioma de trabalho é o inglês ou outro.
- Sim, e nosso idioma de trabalho é o inglês.
  - Sim, e nosso idioma de trabalho não é o inglês.
  - Não, e nosso idioma de trabalho é o inglês.
  - Não, e nosso idioma de trabalho não é o inglês.
- 15) Sua instituição tem um *site* oficial em mais de um idioma?
- Sim, e nosso idioma de trabalho é o inglês.
  - Sim, e nosso idioma de trabalho não é o inglês.
  - Não, e nosso idioma de trabalho é o inglês.
  - Não, e nosso idioma de trabalho não é o inglês.
- 16) Sua instituição tem uma política editorial que considera a publicação ou tradução dos trabalhos do seu *think tank* para línguas estrangeiras?
- Sim, e nosso idioma de trabalho é o inglês.
  - Sim, e nosso idioma de trabalho não é o inglês.
  - Não, e nosso idioma de trabalho é o inglês.
  - Não, e nosso idioma de trabalho não é o inglês.
- 17) Sua instituição tem uma *newsletter* voltada para o público internacional?
- Sim, e nosso idioma de trabalho é o inglês.
  - Sim, e nosso idioma de trabalho não é o inglês.
  - Não, e nosso idioma de trabalho é o inglês.
  - Não, e nosso idioma de trabalho não é o inglês.

As questões 6 (em relação às questões 7 ou 9), 10 (em relação às questões 11 ou 12) e 12 (em relação às questões 13 ou 14) apresentavam ramificações, a depender da resposta fornecida. Além disso, as perguntas sem opções de múltipla escolha eram abertas. Os participantes também tiveram que consentir com o uso das informações fornecidas, por meio da questão 1, para fins de elaboração do presente estudo. No que se refere às instituições, as doze organizações convidadas são apresentadas no quadro 1.

## QUADRO 1

### Instituições convidadas para participar do estudo

Instituição	País	Razão	Status
South African Institute of International Affairs (SAIIA)	África do Sul	T20, OTT e MoU com o Ipea	Não reagiu
German Institute of Development and Sustainability (IDOS)	Alemanha	T20 e OTT	Respondeu
Plataforma Cipó	Brasil	T20, Southern Voice e OTT	Respondeu
Kenya Institute for Public Policy Research and Analysis (KIPPRA)	Quênia	Southern Voice e MoU com o Ipea	Respondeu
Centre for International Governance Innovation (CIGI)	Canadá	T20, T7 e OTT	Respondeu
Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC)	Argentina	T20, Southern Voice e OTT	Respondeu
Research and Information System for Developing Countries (RIS)	Índia	T20 e BTTC	Recusou
Korea Development Institute (KDI)	República da Coreia	Vianna, Coelho e Cunha (2019)	Não reagiu
Lowy Institute	Austrália	T20	Não reagiu
Center for International Knowledge on Development (CIKD)	China	MoU com o Ipea e pedido da Diretoria Colegiada	Respondeu
Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora	México	Pedido da Diretoria Colegiada e projetos de cooperação internacional (Cooperação Brasileira para o Desenvolvimento Internacional – Cobradi)	Respondeu
German Institute for Economic Research (DIW)	Alemanha	Pedido da Diretoria Colegiada	Recusou

Elaboração do autor.

O quadro 2 oferece uma visão geral das sete instituições respondentes, incluindo sua natureza jurídica, foco principal de atuação e observações institucionais. Essas características são fundamentais para a interpretação das respostas e para a contextualização das estratégias adotadas. Além disso, evidenciam a diversidade de contextos com os quais o Ipea interage em diferentes plataformas e fóruns multilaterais.

## QUADRO 2

### Resumo das instituições respondentes

Instituição	Tipo	Escopo de trabalho
IDOS	Sociedade de responsabilidade limitada sem fins lucrativos com acionistas públicos	Desenvolvimento, Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), estudos econômicos e sociais
Plataforma Cipó	Privada, sem fins lucrativos, independente	Clima, desenvolvimento sustentável, Agenda 2030 da ONU e multilateralismo (governança global)
KIPPRA	Corporação pública, autônoma, estatal	Pesquisa de políticas, estudos macro e microeconômicos, estudos setoriais (desenvolvimento, bem-estar social, meio ambiente e recursos naturais, agricultura etc.)
CIGI	Privado, independente	Governança, dados e tecnologias transformadoras, inteligência artificial e seu impacto na economia, segurança, democracia e sociedade
CIPPEC	Privado, sem fins lucrativos, independente	Desenvolvimento, proteção social, educação e estudos sociais gerais
CIKD	Público, independente, afiliado ao governo (Development Research Center – DRC)	Desenvolvimento sustentável, Agenda 2030 da ONU e cooperação Sul-Sul
Instituto Mora	Público, descentralizado da administração pública, afiliado ao governo	Desenvolvimento, cooperação internacional, questões hemisféricas e história

Elaboração do autor.

Assim, os respondentes variaram em termos de estruturas institucionais e escopo de atuação. *Think tanks* públicos (Instituto Mora, CIKD e KIPPRA) e parapúblicos (IDOS) frequentemente se beneficiam de recursos acadêmicos e legitimidade, enquanto organizações privadas sem fins lucrativos (CIPPEC, CIGI e Plataforma Cipó) tendem a enfatizar agilidade, captação de recursos junto a doadores e especialização temática. Embora a amostra possa parecer modesta, ela representa uma taxa de participação razoável para estudos qualitativos comparativos de *small-n*. Ademais, a diversidade institucional observada contribui para ampliar o valor investigativo dos dados coletados. As respostas permitem uma cartografia comparativa das práticas de internacionalização e oferecem subsídios concretos para refletir sobre como os *think tanks* enfrentam os desafios do engajamento com públicos transnacionais, enquanto cumprem suas missões institucionais. Cabe destacar, ainda, que o exercício comparativo não se concentrou em estruturas organizacionais ou instituições de referência do mesmo tipo. Embora alguns estudos – como o de Vianna, Coelho e Cunha (2019) – sigam essa abordagem, neste caso comparou-se o processo de internacionalização de instituições parceiras do Ipea e sua presença em plataformas e fóruns comuns.

Ainda que a análise comparativa se concentre na amostra efetivamente respondente, é importante reconhecer que o universo de interesse da pesquisa é mais amplo. Para além das sete instituições que participaram do levantamento e das outras cinco convidadas, diversos outros *think tanks* com atuação em redes multilaterais, cooperação prévia ou relevância temática para as agendas de desenvolvimento podem vir a ser considerados e estudados pelo Ipea. Esse universo potencial, embora não tenha sido inteiramente contemplado no questionário, orientou a seleção da amostra e reforça a validade do exercício, uma vez que situa o Ipea comparativamente em relação a atores reconhecidos no debate global sobre políticas públicas.

Os resultados da pesquisa são discutidos em detalhes na próxima seção, na qual cada uma das quatro dimensões é analisada sob perspectivas temáticas e comparativas. Esse exercício analítico permite identificar boas práticas, gargalos institucionais e experiências relevantes para o Ipea. Doravante, os resultados do questionário servem não apenas como uma potencial ferramenta de diagnóstico, mas também como base para o desenvolvimento de iniciativas de colaboração e aprendizagem entre os respondentes.

## 4 RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO E POSICIONAMENTO DO IPEA NO CENÁRIO COMPARATIVO

Antes do exercício comparativo, é importante salientar que o Ipea é um órgão altamente internacionalizado e possui um rico histórico em sua inserção internacional. Em tempos mais longínquos, podemos destacar relevantes iniciativas de internacionalização, com destaque para o Programa Nacional de Pesquisas Econômicas (PNPE), um modelo bem-sucedido que pôde trazer ao Ipea importantes nomes da economia, como Albert Fishlow e Rüdiger Dornbusch. Em anos recentes, a participação do Ipea em fóruns internacionais – como o T20, os encontros dos BRICS, a Agenda 2030 (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e os Cadernos ODS), e as Conferências Ambientais das Partes (COPs) – são exemplos disso. Ademais, o órgão possui um *savoir-faire* já consolidado em diferentes setores e com diversos pesquisadores, o que historicamente atraiu atenção estrangeira. Por exemplo, através de suas contribuições em variadas plataformas internacionais, o atual International Policy Center for Inclusive Development (IPCid) foi referência, por muito tempo, em políticas sociais para países do Sul Global. O mesmo é válido para o extinto Instituto de Planejamento (Iplan) e outras iniciativas ainda vigentes, como o Fórum das Federações (FOF), o Cobradi, os estudos sobre os Corredores Bioceânicos na América do Sul (CRB) e, no futuro, o escritório da Aliança Global contra a Fome e a Pobreza. Ademais, a própria presença da Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL), com seu escritório no Brasil na sede do Ipea, há mais de cinco décadas, reforça essa percepção.

Ainda, a existência, até 2010, da Diretoria de Cooperação e Desenvolvimento (Dicod) é símbolo de um setor do Ipea que era destinado à cooperação entre similares nacionais e internacionais. Por fim, o histórico de escritórios do instituto fora do Brasil significa um grande marco na sua trajetória de internacionalização.

Tais entidades, sobretudo sua representação internacional mais longeva em Caracas, foram não somente vitrines internacionais do Ipea, mas também vetores para o instituto demonstrar sua competência e valorizar a experiência da pesquisa econômica brasileira, especialmente no contexto de economias emergentes.

Logo, esta seção apresenta os resultados do questionário aplicado e os compara com o Ipea atual. Para cada uma das quatro dimensões, cotejam-se práticas entre *think tanks* e avalia-se o posicionamento relativo do instituto. Embora as instituições apresentem diferenças em termos de tamanho, escopo de atuação, modelos de financiamento, afiliação e contexto geopolítico, os dados coletados revelam tendências, desafios recorrentes e distintos níveis de maturidade no processo de internacionalização. Nesse contexto, os resultados comparativos servem tanto para identificar boas práticas quanto para evidenciar áreas específicas em que o Ipea pode se beneficiar de (re)alinhamentos estratégicos ou de novas iniciativas.

#### 4.1 Gestão e governança institucional

As questões 4 a 11 estão diretamente relacionadas a esta dimensão da internacionalização. Todas as instituições, com exceção do CIKD, relataram atuar internacionalmente. O centro chinês, contudo, organiza uma variedade de eventos internacionais, frequentemente convidando o Ipea a participar de atividades em Pequim. Na questão 5, todos os sete respondentes indicaram que a internacionalização e a cooperação com parceiros internacionais são consideradas estratégicas para suas respectivas instituições.

Em relação à questão 6, todas as instituições respondentes, com exceção do Instituto Mora, relataram dispor, em graus variados, de uma estrutura institucional ou de pessoal designado responsável pela gestão do engajamento internacional do *think tank*. CIPPEC, IDOS e Plataforma Cipó informaram possuir um setor específico dedicado a parcerias e à cooperação internacional, enquanto CIGI, CIKD e KIPPRA relataram não contar com um escritório exclusivo para essa finalidade, embora tenham a internacionalização institucionalizada. Para melhor compreender o número de pessoas envolvidas diretamente com esse mandato, a questão 7 tratou dos recursos humanos alocados. Entre as instituições com setor formalizado, o CIPPEC relatou quatro pessoas; o IDOS, trinta; e a Plataforma Cipó, doze. Entre aquelas sem estrutura específica, o CIGI indicou cinco pessoas; o KIPPRA, duas; o CIKD informou que cinco funcionários atuam diretamente na cooperação internacional, embora toda a equipe esteja envolvida no processo; e o Instituto Mora mencionou que oito de seus pesquisadores são responsáveis por esse mandato.

A questão 8 solicitava uma resposta aberta, para indicar onde o escritório de internacionalização (ou o mandato e/ou os recursos humanos a ele alocados) está localizado em termos organizacionais. No caso do CIPPEC, trata-se de “um subsetor dentro da área de desenvolvimento institucional”. Para a Plataforma Cipó, “está disseminado em todos os programas e principais áreas de trabalho”, sendo que “todos os projetos e programas são incentivados a incorporar uma dimensão de cooperação internacional”. O CIGI mencionou que a responsabilidade está sob o mandato dos diretores de pesquisa. O IDOS indicou tratar-se de um departamento independente. No caso do KIPPRA, trata-se de um subsetor de seu departamento mais amplo de parcerias. O Instituto Mora informou que a responsabilidade recai sobre seus pesquisadores, oriundos do mestrado em cooperação internacional para o desenvolvimento. Por fim, o CIKD destacou que está “vinculado principalmente à Divisão de Divulgação e Comunicação”, mas mencionou também a existência de um programa separado, a Rede Global de Conhecimento, liderado diretamente pelo presidente do *think tank*.

As perguntas 9, 10 e 11 estão relacionadas à existência de parcerias e à presença de uma estratégia ou plano de internacionalização nessas instituições. Todas relataram manter acordos e memorandos de entendimento com organizações estrangeiras. Além disso, os respondentes, com exceção do Instituto Mora, indicaram possuir uma estratégia internacional inserida no planejamento estratégico institucional de forma mais ampla – o *think tank* mexicano relatou ter um plano de internacionalização individualizado. Devido às ramificações, nenhum dos convidados respondeu à pergunta 11, o que indica que, em graus variados, todos os *think tanks* dispõem de um documento institucional que orienta seu engajamento internacional.

Nas questões 4, 5 e 9, o Ipea apresenta desempenho semelhante ao de seus pares: atua no exterior, a internacionalização é mencionada em sua Agenda Estratégica para 2024-2026, o mandato correspondente está previsto em seu regimento interno e há acordos de cooperação com parceiros estrangeiros. No entanto, há certas divergências nas respostas das questões 6, 7 e 8, pois o Ipea não possui, atualmente, um escritório dedicado a parcerias internacionais (ou mesmo nacionais). As responsabilidades pela internacionalização são compartilhadas entre o Gabin e a Diretoria de Estudos Internacionais (Dinte), conforme a Portaria nº 291/2024. Além disso, é difícil estimar com precisão o número de pessoas envolvidas em parcerias e cooperações internacionais, uma vez que, no Gabin, ao menos quatro pessoas atuam nessa frente e, na Dinte, a maioria dos pesquisadores também o faz. Outros pesquisadores e gestores das demais seis diretorias do Ipea também se envolvem ocasionalmente com a temática. Ademais, o atual Plano Estratégico do Ipea (PEI 2024-2031) não incorpora formalmente a internacionalização como objetivo transversal entre suas quinze metas estratégicas. A elaboração de um plano de inserção internacional, todavia, está listada como um dos 28 projetos estratégicos do PEI, que, uma vez publicado, deverá fortalecer a governança institucional em diferentes aspectos da internacionalização.

#### 4.2 Comunicação e divulgação internacional

As questões 15, 16 (embora esta se relacione mais diretamente ao item 4.3) e 17 estão vinculadas a este tópico. Para esta subseção e a próxima, é relevante observar o principal idioma de operação de cada um dos *think tanks* pesquisados. CIPPEC, Plataforma Cipó, IDOS, CIKD e Instituto Mora não operam predominantemente em inglês. CIPPEC e Instituto Mora utilizam o espanhol como principal idioma; a Plataforma Cipó, o português (como o Ipea); o IDOS, o alemão; e o CIKD, o mandarim. Essa diversidade linguística impacta significativamente os níveis de investimento em alcance internacional e os desafios enfrentados por cada instituição. A maioria das organizações analisadas opera *websites* com conteúdo em pelo menos um idioma adicional, mais comumente o inglês. Em relação à questão 15, quatro das sete instituições – CIPPEC, Plataforma Cipó, IDOS e CIKD – o fazem. O KIPPRA e o CIGI operam exclusivamente em inglês, mesmo estando localizados em países com mais de uma língua oficial (suaíli e francês, respectivamente), enquanto o Instituto Mora opera em espanhol somente.

Para a questão 17, CIPPEC, Plataforma Cipó, IDOS e CIGI relataram a publicação regular de boletins informativos (*newsletters*) direcionados ao público internacional. Atualmente, o Ipea não mantém um *website* multilíngue, tampouco um boletim informativo voltado a leitores estrangeiros. Seu *site* possui uma seção multilíngue desatualizada intitulada “quem somos”,<sup>3</sup> mas não dispõe de uma aba específica para o público internacional. Em relação à *newsletter*, o Ipea lançou recentemente sua versão piloto em português,<sup>4</sup> sem que haja uma edição disponível em inglês. Embora o instituto participe regularmente de eventos e publicações internacionais, tais resultados não são sistematicamente arquivados nem destacados em formato acessível ao público estrangeiro. A ausência de uma presença digital ou repositório<sup>5</sup> visível e orientado a uma audiência internacional limita não apenas a acessibilidade à produção do Ipea, mas também sua visibilidade em plataformas e diretórios de pesquisa. Ademais, considerando-se que os debates sobre políticas internacionais dependem, cada vez mais, da rápida disseminação digital, essa lacuna coloca o Ipea em desvantagem, no posicionamento de sua produção, quanto à geração de impacto além das comunidades lusófona e brasileira.

3. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/categorias/110-conheca-o-ipea/13764-who-we-are#:~:text=The%20Institute%20for%20Applied%20Economic,%3A%20fiscal%2C%20social%20and%20economic>. Acesso em: 24 jul. 2025.

4. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/categorias/45-todas-as-noticias/noticias/15613-ipea-lanca-newsletter-sobre-politicas-publicas>. Acesso em: 24 jul. 2025.

5. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/>. Acesso em: 24 jul. 2025.

### 4.3 Política editorial e de publicação

Em relação à pergunta 16, quatro das sete instituições pesquisadas (CIPPEC, Plataforma Cipó, CIGI e IDOS) relataram possuir uma política editorial formalizada para a tradução ou publicação de produtos em idiomas distintos do idioma nacional, tipicamente o inglês. CIKD, Instituto Mora e KIPPRA não informaram dispor de uma política editorial específica voltada a públicos internacionais. No entanto, essa informação deve ser interpretada com cautela, uma vez que o principal idioma de publicação do KIPPRA é o inglês e que o CIKD frequentemente publica nesse idioma, como evidenciado em seus relatórios anuais *Global Development Reports*.

O Ipea também publica em idiomas além do português, como inglês e espanhol, e possui uma política editorial que cobre marginalmente produtos em línguas estrangeiras. Entretanto, essa política concentra-se principalmente em procedimentos burocráticos e internos de publicação, em vez de articular uma agenda estratégica de disseminação internacional, com ênfase em temáticas-chave de tradução e priorização de assuntos para engajamento com públicos estrangeiros. Atualmente, o instituto não mantém uma política editorial formal voltada à divulgação multilíngue e à comunicação científica.<sup>6</sup> A maior parte de suas publicações é lançada em português, e os esforços de tradução *ad hoc* têm enfrentado, nos últimos anos, a descontinuidade de recursos e a fragilidade dos contratos. A ausência de uma estratégia editorial multilíngue robusta e de mecanismos de sua governança prejudica a capacidade do Ipea de influenciar debates políticos transnacionais e limita sua participação na circulação global de pesquisa aplicada. Importa destacar que essa limitação não decorre de falta de capacidade técnica: a equipe do instituto possui altos níveis de proficiência linguística e já conduziu iniciativas de tradução eficazes, quando devidamente financiadas.

### 4.4 Capacitação e desenvolvimento profissional

As perguntas 12, 13 e 14 abordaram essa dimensão. Apenas uma das instituições pesquisadas – o IDOS – relatou possuir um programa formal de capacitação interna, que inclui, por exemplo, ações voltadas ao ensino de línguas estrangeiras e ao *media training*. Além disso, quatro instituições reconheceram a importância de desenvolver capacidades internas para o engajamento internacional e destacaram que, em geral, seus funcionários são fluentes em línguas estrangeiras (CIPPEC, Plataforma Cipó, IDOS e CIKD). Note-se, porém, que Cigi e KIPPRA já operam em inglês, o que diminui incentivos para capacitação em outros idiomas.

Uma pesquisa interna realizada em 2025, com 216 funcionários do Ipea, revelou fortes competências internacionais, incluindo alto nível de proficiência em línguas estrangeiras (especialmente inglês, espanhol e francês), experiências prévias no exterior (por meio de estudo e/ou trabalho) e envolvimento ativo em projetos internacionais.<sup>7</sup> Todavia, atualmente não existem programas formais e contínuos de capacitação em línguas estrangeiras no Ipea – o mesmo se aplica a habilidades em relações públicas, como representação institucional internacional e *media training* para veículos estrangeiros. Apesar de os resultados desse levantamento interno indicarem forte interesse dos(as) funcionários(as) em cursos de idiomas e grupos de conversação, o desenvolvimento de ofertas mais robustas e contínuas, por meio das políticas de gestão de pessoas, pode aprimorar a capacidade do instituto de atuar mais efetivamente no cenário internacional.

6. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/porta1/images/cgcom/arquivos/241010\\_politica\\_editorial\\_portaria\\_n\\_298\\_de\\_07\\_de\\_outubro\\_de\\_2024.pdf](https://www.ipea.gov.br/porta1/images/cgcom/arquivos/241010_politica_editorial_portaria_n_298_de_07_de_outubro_de_2024.pdf). Acesso em: 24 jul. 2025.

7. Essa pesquisa também será publicada com maior detalhamento. Os resultados parciais já foram divulgados internamente em junho de 2025.

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo contribui para a literatura sobre a internacionalização de *think tanks*, ao oferecer uma análise comparativa estruturada, fundamentada tanto em estudos acadêmicos quanto em dados empíricos. A partir de reflexões analíticas, a estrutura quadridimensional adotada fornece uma lente coerente para avaliar o engajamento internacional, em um campo marcado por ambiguidade conceitual e especificidades institucionais. O uso do questionário, desenvolvido em consonância com quatro dimensões e aplicado a um grupo diverso de *think tanks*, permitiu a identificação sistemática de práticas, lacunas e prioridades. Instituições pares vêm promovendo suas agendas globais por meio de estruturas de governança setorializadas, estratégias editoriais e de comunicação multilíngue e, ainda que de forma desigual, investimentos em capacitação de pessoal. Essa abordagem metodológica garantiu que o exercício extrapolasse a comparação anedótica, oferecendo subsídios concretos para o planejamento estratégico institucional do Ipea. O estudo revelou que, embora o instituto seja altamente ativo no cenário internacional e disponha de competências informais relevantes, ainda carece de alguns elementos estruturais, processuais e comunicacionais que caracterizam *think tanks* com orientação global. O Ipea já se beneficia de uma presença internacional consolidada e de uma produção técnica relevante; no entanto, esses pontos fortes podem ser ainda mais potencializados por meio da formalização de práticas.

Os resultados deste estudo deixam claro que a internacionalização não se resume à participação em fóruns globais, mas decorre de prioridades institucionais deliberadas no desenho organizacional. *Think tanks* com forte desempenho nessa dimensão integram a internacionalização à sua governança, aos objetivos estratégicos e à própria missão institucional. O Ipea não está distante da média e, em alguns aspectos, apresenta – e historicamente apresentou – condições sólidas para se projetar no cenário internacional.

As implicações estratégicas deste estudo são claras: os esforços futuros do Ipea, no campo da internacionalização, devem priorizar a consolidação dos ativos e práticas já existentes, bem como o fortalecimento de bases institucionais mais estruturadas. Algumas iniciativas – como uma política editorial para línguas estrangeiras, uma estratégia de comunicação voltada a públicos globais, uma estrutura de governança para parcerias internacionais e a implementação de programas permanentes de capacitação em habilidades e competências relacionadas – são exemplos não exaustivos de ações concretas que podem ser desenvolvidas. Trata-se, portanto, não de metas aspiracionais, mas de intervenções factíveis e alinhadas à missão e aos objetivos estratégicos do instituto.

Finalmente, cabe observar que este estudo constitui um passo inicial no esforço para uma compreensão mais sistemática acerca da inserção internacional do Ipea. Futuras pesquisas poderão aprofundar a caracterização do universo mais amplo de *think tanks* relevantes para o instituto, para além das instituições convidadas e respondentes; bem como dedicar análises específicas à sua trajetória histórica e institucional. Tal aprofundamento permitirá refinar o diagnóstico aqui apresentado e oferecer subsídios mais consistentes para a construção de estratégias de inserção internacional mais sustentáveis.

## REFERÊNCIAS

BRANDENBURG, Uwe; FEDERKEIL, Gero. **How to measure internationality and internationalisation of higher education institutions!** Indicators and key figures. Gütersloh: CHE Centrum für Hochschulentwicklung, jul. 2007. (Working Paper n. 92).

DE WIT, Hans. (org.). **Measuring success in the internationalisation of higher education**. Amsterdã: Eai, 2009.

DE WIT, Hans. Repensando o conceito da internacionalização. **Revista Ensino Superior Unicamp**, Campinas, v. 70, p. 69-71, 2013.

- EKMAN, Alice. Les think tanks chinois: ambitions et contradictions. **Politique Étrangère**, v. 82, n. 4, p. 145-156, 2017.
- GAN, Chunhui. Research on internationalization of China's think tanks. **Chinese Political Science Review**, v. 1, n. 4, p. 510-528, 2022.
- GAO, Catherine Y. Measuring university internationalization: indicators across national contexts. Cham: Palgrave Macmillan, 2019.
- GREEN, Madeleine. F. **Measuring and assessing internationalization**. Washington: NAFSA, 2012.
- HAUCK, Paula. What are 'think tanks'? Revisiting the dilemma of the definition. **Brazilian Political Science Review**, v. 11, n. 2, p. 1-30, 2017.
- HUDZIK, John K.; STOHL, Michael. Modelling assessment of the outcomes and impacts of internationalization. In: DE WIT, Hans. (org.). **Measuring success in the internationalisation of higher education**. Amsterdã: Eaië, 2009. p. 9-22.
- JUNQUEIRA, Cairo G. B.; BALDRIGHI, Rafael de M. A internacionalização do ensino superior no Brasil: analisando comparativamente a mobilidade internacional de estudantes face à realidade latino-americana. **Carta Internacional**, Belo Horizonte, v. 15, n. 3, p. 29-54, 2020.
- JUNQUEIRA, Cairo G. B. *et al.* Impactos da pandemia de covid-19 na internacionalização das instituições de ensino superior privadas no Brasil. **Mural Internacional**, Rio de Janeiro, v. 13, p. 1-18, 2022.
- KNIGHT, Jane. Internationalization: elements and checkpoints. **CBIE Research**, n. 7, p. 1-15, 1994.
- MASLOW, Sebastian. Thinking security: foreign policy think tanks in Japan. In: MCGANN, James G. (ed.). **The fifth estate: think tanks, public policy, and governance**. Nova York: Palgrave Macmillan, 2013. p. 47-64.
- MCGANN, James G. **2014 global go to think tank index report**. Filadélfia: University of Pennsylvania, 2014.
- MENEGAZZI, Silvia. Chinese think tanks and public diplomacy in the Xi Jinping era. **Global Society**, v. 35, n. 3, p. 373-394, 2020.
- PAUTZ, Hartwig. British think-tanks and their collaborative and communicative networks. **Politics**, v. 34, n. 4, p. 345-361, 2014. DOI: 10.1111/1467-9256.12056.
- SANTOS, Fernando Seabra; ALMEIDA FILHO, Naomar de. **A quarta missão da universidade: internacionalização universitária na sociedade do conhecimento**. Brasília: Editora UnB; Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 2012.
- SILVEIRA, Bruna A.; DALDEGAN, William. A diplomacia científica dos *think tanks* chineses: o "novo" elemento da estratégia de *soft power* da China. In: ENCONTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO, 25., 2023, Pelotas, Rio Grande do Sul. **Anais [...]** Pelotas: UFPel, 2023.
- STONE, Diane. Think tank transnationalisation and non-profit analysis, advice and advocacy. **Global Society**, v. 14, n. 2, p. 153-172, 2000.

STONE, Diane. Recycling bins, garbage cans or think tanks? Three myths regarding policy analysis institutes. **Public Administration**, v. 85, n. 2, p. 259-278, jun. 2007.

STONE, Diane. Think tanks beyond the nation-state: policy analysis for global policy and transnational administration. *In*: STONE, Diane. (ed.). **Handbook on think tanks in public policy**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2021. p. 119-133.

TAN, Rui; LI, Haibin. Internationalisation of think tanks: progress and challenges in China. **China: an international journal**, v. 16, n. 2, p. 51-66, maio 2018. DOI: 10.1353/chn.2018.0013.

TIEZZI, Shannon. China's quest for global influence through think tanks. **The Diplomat**, 22 jan. 2015. Disponível em: <https://thediplomat.com/2015/01/chinas-quest-for-global-influence-through-think-tanks/>. Acesso em: 22 nov. 2024.

VIANNA, Salvador T. W.; COELHO, Danilo. S. C.; CUNHA, Alexandre dos S. **Desenhos organizacionais e atuação de think tanks governamentais: uma análise comparativa internacional**. Rio de Janeiro: Ipea, maio 2019. (Texto para Discussão, n. 2472).

XI calls for new type of think tanks. **China Daily**, 27 out. 2014. Disponível em: [https://www.chinadaily.com.cn/china/2014-10/27/content\\_18810882.htm](https://www.chinadaily.com.cn/china/2014-10/27/content_18810882.htm). Acesso em: 22 nov. 2024.

## Ipea – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

### EDITORIAL

#### Coordenador

Aeromilson Trajano de Mesquita

#### Analistas Técnicos

Rafael Augusto Ferreira Cardoso  
Samuel Elias de Souza

#### Revisora Sênior

Alice Souza Lopes

#### Revisores

Amanda Ramos Marques Honorio  
Cláudio Passos de Oliveira  
Denise Pimenta de Oliveira  
Emilly Dias de Matos  
Gisela Carneiro de Magalhães Ferreira  
Katarinne Fabrizzi Maciel do Couto  
Nayane Santos Rodrigues  
Reginaldo da Silva Domingos  
Susana Sousa Brito  
Yally Schayany Tavares Teixeira  
Ada Brígida Barbosa Rocha (estagiária)

#### Diagramadores / Web Designers

Augusto Lopes dos Santos Borges  
Cristiano Ferreira de Araújo  
Daniel Alves Tavares  
Danielle de Oliveira Ayres  
Leonardo Hideki Higa

#### Capa

Leonardo Hideki Higa

#### Projeto Gráfico

Leonardo Hideki Higa

*The manuscripts in languages other than Portuguese  
published herein have not been proofread.*

#### Ipea – Brasília

Setor de Edifícios Públicos Sul 702/902, Bloco C  
Centro Empresarial Brasília 50, Torre B  
CEP: 70390-025, Asa Sul, Brasília-DF

Acesse nossas publicações



Acompanhe nossas redes sociais



---

Roboto condensed regular 8/10,8 (texto)  
Roboto condensed bold (títulos, gráficos e tabelas)  
Brasília-DF

---

## **Missão do Ipea**

Qualificar a tomada de decisão do Estado e o debate público.