

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

SABRINA BORGES RAMOS DE CARVALHO

**ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL**

Campo Grande - MS

2019

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

SABRINA BORGES RAMOS DE CARVALHO

**ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL**

Trabalho de Conclusão Final apresentado para defesa no Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (Profiap/UFMS), como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Geraldino Carneiro de Araújo.

Campo Grande - MS

2019

ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL

SABRINA BORGES RAMOS DE CARVALHO

Este Trabalho de Conclusão Final foi julgado adequado na defesa para a obtenção do Grau de Mestre em Administração Pública do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (Profiap/UFMS) e aprovada em 09 de janeiro de 2019.

Prof. Dr. Elcio Gustavo Benini
Coordenador do Profiap/UFMS

Apresentado à Comissão Examinadora composta pelos professores:

Prof. Dr. Geraldino Carneiro de Araújo
(UFMS/ESAN/Profiap – Campo Grande/MS)
Orientador

Dra. Flavia Melville Paiva
(UFMS/Aginova – Campo Grande/MS)
Membro Externo

Prof. Dr. Fabrício Tetsuya Parreira Ono
(UFMS/Letras – Três Lagoas/MS)
Membro Externo

Prof. Dra. Roosiley dos Santos Souza
(UFMS/ESAN/Profiap – Campo Grande/MS)
Membro Interno

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades durante esta árdua jornada.

A meus pais, a minha família e amigos por sempre estarem ao meu lado e pelo amor, carinho, companheirismo e confiança depositados em mim.

Ao meu orientador Prof. Dr. Geraldino, ao professor Dr. Alberto Aguirre, à professora Especialista Evelyn Pinho Ferro e Silva, ao professor Dr. Fabrício Tetsuya Parreira Ono, à professora Dra. Juliana Dias Reis Pessalacia, à professora Dra. Kaelly Virginia de Oliveira Saraiva, à professora Dra. Roosiley Santos Souza, e aos demais professores do mestrado Profiap 2017. À mestrandia Raquel das Neves Rafael.

A Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, corpo técnico e todo seu corpo docente, pelo ensino de qualidade prestado aos acadêmicos. A Aginova que me proporcionou desempenhar minhas atividades na UFMS de Campo Grande/MS. Pelas boas experiências e generosidade nos diálogos acadêmicos, minha gratidão e admiração.

As bancas examinadoras que se dispuseram a participarem e contribuir com a pesquisa.

A minha avó, irmão e familiares por terem me hospedado e cuidado de mim durante todo período que fiquei em Campo Grande para concluir as disciplinas.

Finalmente, agradeço a todos que direta ou indiretamente me apoiaram e participaram dessa etapa decisiva em minha vida.

*“Um dia você finalmente descobriu
o que tinha que fazer e começou,
mesmo que as vozes ao seu redor
continuassem gritando seus maus
conselhos-
mesmo que a casa inteira começasse a
tremor e você sentisse aquele velho puxão
nos seus calcanhares,
“Corrija a minha vida!”
gritava cada voz.
Mas você não parou
você sabia o que tinha que fazer.
Mesmo que o vento se espreitasse
com seus dedos firmes
nos seus maiores alicerces
Mesmo que a melancolia fosse terrível
Já era tarde o suficiente a noite deserta,
a estrada cheia de galhos e pedras caídas.
Mas pouco a pouco,
assim que você deixou as vozes no
pano de fundo, as estrelas começaram a
brilhar por entre as camadas de nuvens,
e então, havia uma nova voz
a qual você lentamente
reconheceu como sua,
que fez companhia pra você
enquanto você avançava cada vez mais
profundo dentro do universo,
reservado para você,
a única coisa que você poderia fazer-
reservado a você salvar
a única vida que você poderia salvar”.*

(Mary Oliver)

RESUMO

CARVALHO, Sabrina Borges Ramos. **Estratégias de Internacionalização** da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. 2019. Trabalho de Conclusão Final (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Campo Grande/MS, 2019.

A internacionalização é definida por trocas internacionais relacionadas ao contexto educação, sendo um processo de relações universitárias além da nação. Com a crescente valorização do conhecimento, o Estado, as empresas e pessoas passam a reconhecer os centros acadêmicos que fomentam pesquisas e formam profissionais. A internacionalização, como política pública para o ensino superior, se insere como uma estratégia importante para incentivo e compartilhamento da ciência no mundo globalizado. É considerado, simultaneamente, necessidade e estratégia, processo e imposição; e a internacionalização das políticas educacionais no Brasil merece ser pesquisada e debatida, devido ao fato de indicarem que o esforço acadêmico nessa temática tem avançado. Diante deste contexto, esta pesquisa tem como objetivo analisar as práticas de internacionalização promovidas pela Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, a partir de modelos e exemplos de uma Universidade Brasileira referência e com base no modelo teórico de Knight (2004). Para isso, a pesquisa foi realizada através de estudo de caso, com caráter exploratório e descritivo, e abordagem predominantemente qualitativa. A princípio houve análise documental, sendo a primeira etapa realizada entrevista na Universidade de Brasília e a segunda etapa foram entrevistas na universidade estudada, como instrumentos de coletas de dados baseada no roteiro de Miura (2006), finaliza com análise de conteúdo. Os resultados revelaram que a Universidade está em estágio inicial de internacionalização com suas fragilidades detectadas, embora possua grande potencial e pró-atividade. Ao término desta pesquisa, espera-se que usuário, a instituição e toda a comunidade acadêmica se beneficiem do estudo e que ele contribua para a progressão, desenvolvimento e fortalecimento das relações internacionais na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

Palavras Chave: Conhecimento; Estratégias; Ensino Superior; Globalização; Internacionalização; Políticas Públicas.

ABSTRACT

Internationalization is described by international exchanges related to education context, being a process of university relations beyond the nation. With the growing appreciation of knowledge, the State, companies and people recognize the academic centers that foster research and form professionals. Internationalization, as a public policy for higher education, is an important strategy to boost and sharing of science in the globalized world. It is considered, simultaneously, necessity and strategy, process and imposition; and the internationalization of educational policies in Brazil deserve to be object of researched and discussed, due the fact that they indicating that the academic effort in this area has advanced. In this context, this research aims to analyze internationalization practices promoted by Federal University of Mato Grosso do Sul State, based on models and examples of Brazilian University reference and based on the theoretical model of Knight (2004). The research was accomplished through a study case and embrace an exploratory and descriptive methodology, with a predominantly qualitative approach. At the beginning there was documentary analysis, being the first step interviewed at the University of Brasília and the second stage were interviews at the university studied, as instruments of data collection based on the script of Miura (2006), complete with content analysis. The results revealed that the university is an early stage of internationalization with its weaknesses detected, although it has great potential and proactivity. At the final research, it is expected that users, the institution, in sum the entire academic community has been benefited from the study and it contributes to the progression, development and strengthening of international relations at the Federal University of Mato Grosso do Sul.

Keywords: Globalization; Higher Education, Internationalization; Knowledge; Public Policies; Strategies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Macro contexto das IIES nos níveis global, regional e Nacional....	30
Figura 2:	Modelo de Knight - Estratégias Organizacionais.....	36
Figura 3:	Modelo de Knight - Estratégias Programáticas.....	37
Figura 4:	O ciclo da internacionalização.....	39
Figura 5:	Modelo multinível da IIES de Sanderson (2008).....	40
Figura 6:	Esquema das etapas dos procedimentos metodológicos.....	58
Figura 7:	Organograma da Aginova.....	63
Figura 8:	Esquema estratégico da UFMS.....	67
Figura 9:	Colaborações UFMS no mundo.....	81
Figura 10:	Colaborações UFMS na Europa.....	81
Figura 11:	Organograma da Assessoria de Assuntos Internacionais – INT....	89

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Modelo proativo de Rudzki (1995).....	41
Quadro 2: Fatores processo de internacionalização de Elkin, Devjee e Farnsworth (2005).....	42
Quadro 3: Categorias modelo de internacionalização de Paige (2005)	43
Quadro 4: Dados UFMS.....	59
Quadro 5: Objetivos Dirin.....	64
Quadro 6: Matriz estratégica para o desenvolvimento institucional da UFMS.....	68
Quadro 7: Estrutura Administrativa Assessoria de Assuntos Internacionais UnB.....	87
Quadro 8: Cátedras UnB 2018.....	92
Quadro 9: Dados estratégicos UFMS e UnB.....	98

LISTA DE TABELAS

Tabela 1:	Média dos indicadores de internacionalização apontados pelas instituições no ano de 2016 e a média da meta para 2020, divididas em agrupamentos.....	50
-----------	--	----

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A: Roteiro de entrevista para representante do setor de Relações Internacionais da Universidade Referência.....	117
Apêndice B: Roteiro de entrevista para o Pró-Reitor da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul.....	120
Apêndice C Roteiro de entrevista para o diretor da Aginova da UFMS.....	121
Apêndice D: Roteiro de entrevista para representante do setor de Relações Internacionais da UFMS.....	123

LISTA DE SIGLAS

Agetic – Agência de Tecnologia de Comunicação e Informação
Aginova – Agência de Desenvolvimento, Inovação e Relações Internacionais
Arwu – *Academic Rankings of World Universities*
AULP – Associação das Universidades de Língua Portuguesa
AUF – Associação Universitária da Francofonia
Bracol – Brasil-Colômbia
BS – Boletim de Serviços
Capes – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEP – Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos
CsF – Ciências sem Fronteiras
CGRIFES – Gestores de Relações Internacionais das Instituições Federais de Ensino Superior
CIT - Centro de Apoio a Intercâmbio e Programas Internacionais
CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CPC – Conceito Preliminar de Curso
Cpdo – Câmpus de Dourados
Crie-MS – Conselho de Reitores das Instituições de Ensino Superior de Mato Grosso do Sul
DEX - Decanato de Extensão
Dirin – Divisão de Relações Internacionais
EaD – Educação a distância
Esan – Escola de Administração e Negócios
EUA – Estados Unidos da América
Faalc – Faculdade de Artes, Letras e Comunicação
Facfan – Faculdade de Ciências Farmacêuticas, Alimentos e Nutrição
Fach – Faculdade de Ciências Humanas
Facom – Faculdade de Computação
Fadir – Faculdade de Direito
Faed – Faculdade de Educação
Faeng – Faculdade de Engenharias, Arquitetura e Urbanismo e Geografia
Famed – Faculdade de Medicina
Famez – Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia

Faodo – Faculdade de Odontologia
GCUB – Grupo Coimbra das Universidades Brasileiras
GE – *Ranking* Guia do Estudante
GTs – Grupos de Trabalho
Icbcg – Instituto de Ciências Biológicas de Campo Grande
IES – Instituição de Ensino Superior
IIES – Internacionalização de Instituições de Ensino Superior
IGC – Índice Geral de Cursos
Inbio – Instituto de Biociências
Infi – Instituto de Física
Inisa – Instituto Integrado de Saúde
Inma – Instituto de Matemática
Inqui – Instituto de Química
INT – Assessoria de Assuntos Internacionais
IsF – Idiomas sem fronteiras
MARCA - CAPES Mobilidade Acadêmica Regional em Cursos Acreditados
Mctic – Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações
MEC – Ministério de Educação
Mercosul – Mercado Comum do Sul
MoU – Memorando de entendimento
NEPPE - Núcleo de Ensino e Pesquisa em Português para Estrangeiros
ONU – Organização das Nações Unidas
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
PDU – Programa de Desenvolvimento das Universidades
Pdse – Doutorado Sanduíche no Exterior
PEC-G – Programa de Estudante-Convênio de Graduação
PEC PG – Programa Estudante-Convênio de Pós-Graduação
PMM – Programa de Mobilidade Mercosul
PNE – Plano Nacional de Educação
PNPG – Plano Nacional de Pós-Graduação
PPA – Plano Plurianual
PPE – Programa Permanente de Extensão
Proadi – Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura
Proaes – Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis

Proece – Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Esporte

Progep – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

Prograd – Pró-Reitoria de Graduação

Proplan – Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças

Propp – Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação

QeS – *World University Rankings*

RUF – *Ranking* Universitário Folha

THE – *Times Higher Education World University Rankings*

UEMT – Universidade Estadual de Mato Grosso

UFGD – Universidade Federal da Grande Dourados

UFMS – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

UnB – Universidade de Brasília

Unesco – Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura

UNILA – Universidade da Integração Latino-Americana

UNILAB – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO.....	16
1.1 Contextualização e questão de pesquisa.....	17
1.2 Objetivo Geral.....	19
1.3 Objetivos específicos.....	20
1.4 Justificativa.....	20
1.5 Estrutura do estudo.....	22
CAPÍTULO 2: CONTEXTO DA REALIDADE INVESTIGADA.....	24
2.1. Abordagens Teórico-Científicas.....	24
2.1.1 A Universidade e seus diversos conceitos.....	24
2.1.2 O processo de Internacionalização nas Instituições de Ensino Superior (IIES).....	26
2.1.3 O processo de cooperação internacional.....	31
2.1.4 Modelos de internacionalização.....	34
2.1.5 Desafios da gestão da internacionalização.....	44
2.1.6 Rankings acadêmicos nacionais e internacionais.....	47
2.2. Descrição dos Procedimentos Metodológicos.....	51
2.2.1 Definições Metodológicas Utilizadas na Pesquisa.....	52
2.2.2 Procedimentos da Pesquisa.....	53
2.2.3 Tratamento e Análise de dados.....	56
2.3. Descrição da Situação-Problema e das Oportunidades.....	58
2.3.1 Caracterização da UFMS.....	59
2.3.2 Agência de Desenvolvimento, Inovação e Relações Internacionais (AGINOVA).....	61
2.3.3 Internacionalização no PDI da UFMS.....	65
2.3.4 Descrição da Situação-Problema.....	68
2.3.5 Oportunidades Estratégicas de Melhorias.....	69
CAPÍTULO 3: PESQUISA EMPÍRICA NA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA E UNIVERSIDADE FEDERAL DO MATO GROSSO DO SUL.....	71
3.1 Apresentação dos resultados e análise da UFMS.....	72
3.1.1 Histórico do processo de internacionalização da UFMS.....	73
3.1.2 Obstáculos, riscos e benefícios.....	74
3.1.3 Estratégias organizacionais.....	74
3.1.4 Estratégias programáticas.....	78
3.2 Apresentação dos resultados e análise da UnB.....	82
3.2.1 Histórico do processo de internacionalização da UnB.....	82
3.2.2 Obstáculos, riscos e benefícios.....	84
3.2.3 Estratégias organizacionais.....	85
3.2.4 Estratégias programáticas.....	91
3.3 Proposição.....	97
3.3.1 Estratégias e práticas de gestão de internacionalização na UFMS e UnB.....	99
3.3.2 Oportunidades de melhoria na gestão de internacionalização na UFMS.....	102
CAPÍTULO 4: CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	104
REFERÊNCIAS.....	108
Apêndice A – Roteiro de Entrevista para Representante do Setor de Relações Internacionais da Universidade de Brasília.....	117

Apêndice B – Roteiro de entrevista para o Pró-Reitor da Universidade Federal De Mato Grosso Do Sul	120
Apêndice C – Roteiro de entrevista para o diretor Aginova da UFMS.....	121
Apêndice D – Roteiro de entrevista para representante do setor de Relações Internacionais da UFMS.....	123

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

No mundo cada vez mais interdependente, a cooperação entre nações é um recurso constante e necessário. A questão internacional nas universidades advém desde o período da Idade Média, quando houve a formação das primeiras escolas europeias. Estas escolas eram chamadas de *Universitas*, quando estudantes e professores de diferentes localidades se deslocavam em busca de conhecimento e valor educativo próprio (AVEIRO, 2015; STALLIVIERI 2002).

A universidade, como fonte do saber, de sua geração e disseminação através da multiplicidade de visões do mundo, posições filosóficas, tendências científicas e políticas, tem a necessidade de implementar o seu processo de internacionalização, para acompanhar a crescente e efusiva globalização da economia, do comércio, das telecomunicações através de rápidas conexões tecnológicas (AVEIRO, 2015; STALLIVIERI 2002).

A globalização de certa forma, definida por Santos (2006), é o ápice do processo de internacionalização do mundo capitalista. Como período, suas variáveis características se instalam em toda parte e a tudo influenciam, direta ou indiretamente. Como crise, as mesmas variáveis construtora do sistema estão sempre se chocando e exigindo novas definições e novos arranjos. O autor ainda afirma que nos encontramos em um novo patamar de internacionalização, com uma verdadeira mundialização da informação. Sobretudo há a tendência, pois em nenhum lugar, em nenhum país houve completa internacionalização, o que há em toda parte é diversas combinações e formas de mundialização.

O embasamento teórico sobre internacionalização no ensino superior é um conceito complexo, com diversidade de termos relacionados à universidade e conhecimento, globalização, transnacionalização, educação internacional, políticas educacionais, entre outros (MOROSINI, 2006; SGUISSARDI, 2005). A interdependência planetária e a globalização são os principais fenômenos do século XXI e que exigem uma reflexão abrangente – para além das áreas da educação e da cultura – sobre o papel e as estruturas das organizações internacionais (UNESCO, 2010).

Temos a globalização como um processo primordial que abrange impactos em diversos setores da economia e o setor da educação resulta como um dos

impactados, sendo que o sistema acadêmico internacional sofre pressão de adaptação frente a estas novas circunstâncias e as universidades, que sempre foram ambientes internacionais, perpassam os impactos do ambiente globalizado. Ignorar é um risco à sobrevivência da instituição, visto que a difusão da propriedade intelectual deve acompanhar os padrões mundiais, justificando o epíteto de sociedade moderna para a sociedade do conhecimento (MOROSINI, 2006; SGUISSARDI, 2005).

Com o desenvolvimento de redemocratização no Brasil e a globalização no contexto mundial, o país ganha projeção e tende a assumir relevante papel de interlocutor entre as grandes e pequenas potências como agente promotor da cooperação internacional (AVEIRO, 2015; STALLIVIERI 2002).

A demanda da sociedade global, no conteúdo de Stallivieri (2017), está no resultado de interpretar o presente através do passado contemporâneo. Na atualidade se faz necessário desenvolver uma consciência global para conceitos de solidariedade e tolerância, ética e cidadania universal, promovendo e desenvolvendo a habilidade de comunicação intercultural voltadas para a mudança de pessoas internacionais preparadas para o futuro. Emersão de manifestação intelectual voltada para componentes globais além do tripé conhecido pelo princípio de indissociabilidade entre; ensino, pesquisa e extensão¹.

1.1 Contextualização e questão de pesquisa

Os governos, empresas, instituições e a sociedade têm o estudo como grande diferencial para objetivar a ascensão do futuro. Com a crescente valorização do conhecimento, as empresas internacionalmente competitivas passam a identificar os centros acadêmicos - que fomentam pesquisa e formam profissionais inteirados no mercado global, profissionais estes têm elevadas as chances de sucesso profissional (LIMA; MARANHÃO, 2009).

As autoras consideram que os sistemas de educação dos países centrais promovem interesse em acolher estudantes, e os países periféricos necessitam enviar parte dos acadêmicos para estudos e desenvolver pesquisas em centros acadêmicos notabilizados, a educação internacional caminha em direção a uma outra globalização em busca do conhecimento universal.

¹ A quarta missão da universidade seria a Internacionalização universitária na sociedade do conhecimento (PEREIRA; HEINZLE, 2017).

Mudanças surgem sobre o papel das universidades e sua função de integrar culturas, pessoas e seus conhecimentos com o devido reconhecimento e respeito à multidisciplinaridade e diversidades, além de ser o vetor de expansão, qualificação, solução e manutenção de sua atividade primordial que é o ensino. Neste sentido se faz necessária cooperação internacional em nível acadêmico rumo à consolidação da efetiva internacionalização institucional (LIMA; MARANHÃO, 2009; STALLIVIERI, 2002).

A internacionalização da educação superior é apontada como um valor universal do conhecimento e formação, além de ser uma expressão voltada para a tendência em oferecer experiências internacionais aos seus cidadãos, que é um dever das universidades, através da gestão do sistema de cooperação interinstitucional solidificado e fortalecido, com a existência de estratégias claras, como; viabilizar e integrar a comunidade estrangeira; facilitar o estabelecimento da rede de professores no mundo; recursos financeiros e humanos disponíveis e focados nesta política pública; diminuição das barreiras linguísticas; sensibilização da comunidade acadêmica; fomentar oportunidades de mobilidade; formação de parcerias, convênios e programas de cooperação; abrir oportunidades de trabalhos para egressos; incentivar a cultura solidária institucional; apoio necessário ao desenvolvimento do ensino, da pesquisa e extensão e por último a avaliação das ações de cooperação (PESSONI, 2017; STALLIVIERI, 2002).

Principalmente, o ensino da graduação no Brasil é controlado pelo estado “desde o processo de autorização e reconhecimento de uma instituição, credenciamento de cursos, adequação às diretrizes curriculares dos cursos, implantação e execução do processo de avaliação até o reconhecimento de títulos e diplomas realizados no exterior” (MOROSINI, 2006, p.108).

No contexto da educação superior, dita Morosini (2006) que o formalismo e a dependência de políticas estatais são entraves para a autonomia no ensino. As universidades sofrem também as determinações do mercado de trabalho e o processo de globalização está sobreposto às características da educação e com determinações advindas de organismos internacionais multilaterais. A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CCS/CAPES, 2017b) aponta à internacionalização nas IES (Instituição de Ensino Superior) brasileiras bem como um processo necessário e inerente aos desafios de uma sociedade globalizada. Ela deve ser entendida como um meio e não como um fim em si mesmo e se constitui

na integração de dimensões internacionais, intercultural ou global na finalidade, funções ou entrega de educação superior, com especial atenção à pós-graduação. Por conseguinte, são objetivos específicos e é a contribuição fundamental para que o Brasil realize as suas potencialidades no que se refere qualidade das pesquisas realizadas em âmbito nacional e a interface entre produção científica e inovação tecnológica com inserção internacional.

Diante do exposto, Sguissardi (2005) se faz condizente perguntar se há um modelo global de universidade pautada nos organismos multilaterais e a experiência neste campo nos países centrais, não somente, como os impactos de uma nova configuração na educação superior e universitária no Brasil.

No Mato Grosso do Sul há grupos de trabalho (GTs), formados pelos reitores, pró-reitores, assessores e gestores de seis instituições públicas e privadas do estado, chamado Crie-MS (Conselho de Reitores das Instituições de Ensino Superior de Mato Grosso do Sul) no qual se reúnem com objetivo de planejar as principais ações a serem realizadas em parceria a partir de 2018. Eles discutiram estratégias e propuseram atividades para a promoção e o avanço das áreas de Ciência, Tecnologia e Inovação; Excelência na educação básica e na educação superior; Internacionalização e mobilidade acadêmica; Turismo e cultura; e Comunicação Científica. Através dos temas mencionados, quatro eixos centrais foram definidos e o eixo número um se refere à internacionalização (UFMS, 2018n).

A UFMS publicou em seu Boletim de Serviços (BS), através da resolução nº 35 de 8 de maio de 2018, o Plano Institucional de Internacionalização que estabelece procedimentos, normas, estratégias, estrutura e governança nas esferas de ensino na graduação e pós-graduação, pesquisa, extensão, inovação e empreendedorismo no avanço da formação de jovens, da Ciência, da Tecnologia e da Inovação no Brasil e no mundo (UFMS, 2018q). E estas reuniões e demais estudos descritos trazem a reflexão para a questão de pesquisa como referência das ações e estratégias das IES: *Como estão e como devem ser às práticas de internacionalização promovidas pela Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS)?*

1.2 Objetivo Geral

Com base na questão de pesquisa: Como estão e como devem ser às

práticas de internacionalização promovidas pela Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS)? Este estudo tem como objetivo primário: analisar as ações para as práticas de internacionalização na UFMS.

1.3 Objetivos específicos

Seguem os objetivos específicos:

- Analisar as práticas/gestão de internacionalização adotadas por uma Instituição Referência;
- Investigar as estratégias e práticas de internacionalização da UFMS;
- Descrever as oportunidades e suas possibilidades de ações para a gestão da internacionalização na UFMS.

1.4 Justificativa

O processo de desenvolvimento da comunicação organizacional no Brasil e a construção deste intercâmbio entre as instituições passaram por quatro períodos chave: a industrialização do país, do regime militar, o período de restabelecimento da democracia e a abertura do país para globalização (PUTNAM; CASALI, 2009).

Ainda seguindo as autoras Putnam e Casali (2009), essa abordagem privilegiou a relação entre as organizações e seus interessados, os brasileiros desenvolveram relações recíprocas entre a formação universitária e a educação baseada na indústria, o que ajuda a promover uma infusão de novas ideias em ambos os setores, e tinha como objetivo promover o diálogo entre grupos diversos. No que tange seus fundamentos no Brasil a comunicação organizacional emergiu como uma alternativa à área tradicional de relações públicas. Tópicos mais comuns são planejamento estratégico, contexto internacional das relações organizacionais, participação popular, identidade organizacional, tecnologia e comunicação organizacional. Essa abordagem promove mudanças no interesse público, mobilizando atividades de desenvolvimento humano, e adotando um quadro mais amplo que atenda às necessidades públicas através de ação social atingida através dos vários interessados.

Outro importante marco histórico de incentivo à internacionalização aconteceu na conferência da UNESCO (1998), na Declaração Mundial de Educação Superior, no seu artigo 11, item a – Avaliação da qualidade – no qual se afirma que a

qualidade em educação superior é:

Um conceito multidimensional que deve envolver todas as suas funções e atividades: ensino e programas acadêmicos, pesquisa e fomento da ciência, provisão de pessoal, estudantes, edifícios, instalações, equipamentos, serviços de extensão à comunidade e o ambiente acadêmico em geral. Uma auto-avaliação interna transparente e uma revisão externa com especialistas independentes, se possível com reconhecimento internacional, são vitais para assegurar a qualidade. Devem ser criadas instâncias nacionais independentes e definidas normas comparativas de qualidade, reconhecidas no plano internacional. Visando a levar em conta a diversidade e evitar a uniformidade, deve-se dar a devida atenção aos contextos institucionais, nacionais e regionais específicos. Os protagonistas devem ser parte integrante do processo de avaliação institucional. (UNESCO, 1998, art.11º, d, p. 8).

A Declaração menciona que a qualidade requer, outrossim, que a educação superior seja definida em sua dimensão internacional por: “intercâmbio de conhecimentos, criação de redes interativas, mobilidade de professores e estudantes, e projetos de pesquisa internacionais, levando-se sempre em conta os valores culturais e as situações nacionais” (UNESCO,1998, art.11º, d, p. 8).

Ainda conforme a declaração, com o viés de atingir e manter a qualidade nacional, regional ou internacional, alguns componentes são particularmente relevantes, como a metodologia do processo de ensino e aprendizagem, que se obtêm também mediante a mobilidade entre países, instituições de educação superior e o mundo do trabalho, assim como entre estudantes de cada país e de distintos países.

Outro fato que faz necessidade da internacionalização se dá pelos dados apresentados pela Unesco (2015) de que apenas 2,9%, do que foi produzido no mundo científico em 2014, são dos pesquisadores brasileiros, assim como 0,1% de patentes submetidas são do Brasil em dados de 2013.

Os *Rankings* nacionais e internacionais mencionam as publicações como um dos principais requisitos para classificação das universidades conforme citado item 2.1.6. A pesquisa se faz relevante mediante a possibilidade da alavancagem da UFMS nos *rankings* nacionais e internacionais, os quais irão trazer visibilidade e notoriedade através do item de internacionalização.

Através da cooperação internacional as instituições promovem a internacionalização do câmpus almejando reconhecimento e visibilidade internacional, atraindo assim professores e pesquisadores renomados, como

também estudantes de diversas partes do mundo. As ações cooperativas decorrem dos movimentos globais e principalmente a mobilidade de pessoas, contudo não há uma frequência ordenada e sistematizada, e para tanto, se torna iminente o levantamento de atividades que possam diagnosticar a posição da internacionalização na instituição em questão (STALLIVIERI, 2017).

Por intermédio da Capes (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) é dado o devido estímulo às IES para definição de sua própria estratégia de internacionalização (CCS/CAPEL, 2017b). Conclui-se que o estudo é pertinente a atual conjuntura política e foco de investimentos.

A comunicação revela a troca de ideias, pesquisas e pessoas, dentro do país e conseqüentemente em outros continentes, o que gera o intercâmbio de conhecimento no ambiente universitário e propicia a preparação necessária do profissional para as organizações. Opções de projetos, como programas pedagógicos de apoio, programas educativos se fazem exemplos de intervenções para o avanço da gestão de internacionalização através do levantamento das práticas de universidades referências.

É neste contexto contemporâneo que o estudo sobre internacionalização da educação superior se justifica e revela seu significado e que visa contribuir para a gestão das instituições de ensino superior brasileiras. Este estudo possui a intenção de analisar o processo de internacionalização da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS), devido sua influência e representatividade no estado e região, através do seu potencial de inserção no cenário internacional.

1.5 Estrutura do estudo

Didaticamente, o trabalho está estruturado em seções que correspondem aos seguintes capítulos:

- Capítulo I: Breve introdução, contextualização e questão da pesquisa, bem como os objetivos geral e específicos e a justificativa do tema a ser discutido;
- Capítulo II: Contexto e realidade investigada composto por três itens:
 - No item 2.1 é elencado as abordagens teóricas-científicas; começa contextualizando a universidade e diversos conceitos, depois temos o processo da internacionalização nas Instituições de nível superior, seguido pela literatura sobre a cooperação internacional, após segue

abordagem dos modelos de internacionalização, continuação com entendimentos sobre os desafios da gestão da internacionalização, e por último os *rankings* acadêmicos nacionais e internacionais;

- No item 2.2 há a descrição dos procedimentos metodológicos; dividido pelas definições metodológicas utilizadas na pesquisa, seguida pelo procedimento da pesquisa e por último o tratamento e análise de dados;
- No último item 2.3 têm-se a caracterização da UFMS, após discorre sobre a Agência de Desenvolvimento, Inovação e Relações Internacionais (Aginova), depois temos a internacionalização no PDI da UFMS, seguido pela descrição da situação-problema, e finaliza com oportunidades concretas de melhorias.

- Capítulo III: Após, descreve-se uma síntese dos resultados e análises e por fim, apresentam-se as considerações finais; composto por três itens:

- No item 3.1 segue a apresentação dos resultados e análise obtidos na coleta de dados da UFMS;
- No item 3.2 segue a apresentação dos resultados e análise obtidos na coleta de dados da UnB;
- No item 3.3 apresenta estratégias e práticas de gestão de internacionalização na UFMS e UnB, pontos em comum e pontos divergentes entre as universidades estudadas, contribuições, oportunidades de melhorias

- Capítulo IV: por último as considerações finais e limitações do estudo.

CAPÍTULO 2: CONTEXTO DA REALIDADE INVESTIGADA

Nesse capítulo serão discutidas as abordagens teórico-científicas, ou seja, os aspectos gerais das universidades, o processo de internacionalização. Conjuntamente haverá a descrição dos procedimentos metodológicos utilizados, a técnica de pesquisa e a análise de seu conteúdo. As fontes de estudo serão através de artigos e entrevistas.

2.1. Abordagens Teórico-Científicas

Primeiramente, este tópico discute sobre os aspectos gerais do contexto universitário, ou seja, os diversos conceitos da Universidade. Em seguida apresenta os processos de internacionalização e de cooperação internacional, para então explanar sobre os modelos de internacionalização e os desafios da gestão da internacionalização.

2.1.1 A Universidade e seus diversos conceitos.

A Constituição de 1988, no seu artigo 207, traz que as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa, financeira, patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, bem dizendo que sua concepção de autonomia é muito específica e não deixa margem pautada na lei para uma grande reforma e mudança (BRASIL, 1988).

Os autores Rodrigues e Tontini (2007) fazem alusão ao importante papel da universidade em se desempenhar como “disponibilizadora” de conhecimento e educação, sua principal razão de existir é preparar pessoas para as organizações. O poder de influenciar o bem-estar da sociedade também compete às universidades.

A economia global é identificada pela sua independência, regionalização e segmentação excludente. Diferentes ministérios e órgãos compostos por níveis administrativos que se estendem do sistema até as instituições educacionais de graduação e pós-graduação corporificam o aparato governamental com suas políticas educacionais como parte do conjunto de políticas públicas sociais no movimento de regulação da educação. A universidade se encontra entre o Estado e suas políticas públicas, as ameaças da globalização e os presságios da internacionalização, esses são os desafios impostos por inúmeras restrições

financeiras-econômicas (CABRAL NETO; CASTRO, 2012; FRANCO; MOROSINI, 2005).

A ciência da política pública é o estudo das disciplinas que explicam a relação entre a elaboração da política *policy-making* e o seu processo de execução *policy-executing process*, e também corrobora ao fornecer informações e interpretações relevantes para os problemas em determinado período (LASSWELL; LERNER, 1951). O conceito de políticas públicas engloba um conjunto de ações, decisões e incentivos que interagem de forma a alterar uma realidade em resposta a demanda dos interesses envolvidos. São ações “desencadeadas por atores que lidam com determinado problema público” e desenvolvidas por intermédio do processo político (RODRIGUES, 2010, p.52).

Na continuação do contexto, no período atual do século 21 as mudanças sociais, culturais e econômicas solicitam dos gestores um olhar diferenciado para com a administração pública nos requisitos de análise e implementação global pela inovação. Já as políticas educacionais estão intrinsicamente ligadas às decisões do governo que têm incidência no ambiente de ensino e de aprendizagem. As reformas que atingem as universidades são consequências das influências das ações internacionais e principalmente das políticas dos órgãos governamentais regionais, resultam na construção de políticas educacionais e a internacionalização das IES (HOCHGERNER, 2012; KRAWCZYK, 2008; PUIATI; SANDRI, 2008).

Os agentes públicos são impelidos a encontrar novas e inovadoras formas de alcançar resultados para diferentes solicitações de serviços baseados nas perspectivas públicas. Os representantes das ações públicas possuem desafios, como; reestruturar os moldes burocráticos, redefinir missões organizacionais, agilizar processos e descentralizar a tomada de decisões. Uma nova perspectiva da universidade pública relaciona a educação sendo vista pelo Estado não como um gasto público e sim como um investimento social de política de direito com o Estado como seu mantenedor. A heteronomia é visível nas áreas de pesquisas básicas no qual o vínculo com objetos e métodos acadêmicos com grandes centros pesquisadores dos países que possuem hegemonia econômica, sinal claro que as universidades públicas se tornam um peso para o Estado. E para que haja autonomia com caráter público e democrático as universidades devem recuperar o poder e a iniciativa de definir suas próprias linhas de pesquisas e prioridades, assim como incentivar o intercâmbio com universidades do país e estrangeiras, de modo a

permitir formações com diferentes especificidades regionais, nacionais e linhas de trabalhos internacionais (CHAUÍ, 2003; DENHARDT; DENHARDT, 2000).

A política governamental do Brasil tende a criar mecanismos para o alcance de objetivos econômicos-políticos que possibilitem a inserção do País na ordem mundial através da cooperação e alianças, principalmente com América Latina (KRAWCZYK 2008; MOROSINI, 2006).

A internacionalização acadêmica no Brasil é algo novo, apesar do reconhecimento de sua importância, não é só uma questão da vida acadêmica, ou seja, ela deve estar contemplada no âmbito das políticas e decisões estratégicas das IES com metas evidentes. Este processo está vinculado à crescente importância da universidade no fortalecimento das economias nacionais e no desenvolvimento tecnológico e científico, e das relações internacionais brasileiras que criam diretrizes para as políticas de internacionalização acadêmica no Brasil como mecanismo essencial, não somente para formação de discentes e docentes, como também para solução brasileiros e comum da humanidade (KRAWCZYK, 2008; SANTOS, 2016; STALLIVIERI, 2017).

Enfim, as universidades delimitam uma política interna bem direcionada a fim de estabelecer uma congruente ligação com seu meio ambiente. Elas devem se tornar parâmetro de monitoração das tendências científicas, industriais e tecnológicas. Uma verdadeira universidade empreendedora administra com maestria a transferência tecnológica e geração de conhecimentos. E a pesquisa se intitula como elemento chave para o desenvolvimento do país (RODRIGUES; TONTINI, 2007).

2.1.2 O processo de Internacionalização nas Instituições de Ensino Superior (IES).

Arum e Van de Water (1992) foram provavelmente os pioneiros na proposta de definição do termo e eles referenciaram a internacionalização na educação superior como múltiplas atividades, programas e serviços conectados com educação superior internacional, intercâmbios e cooperação técnica. Logo após, o processo foi mencionado por Knight em 1994; como integração da dimensão internacional e intercultural para o aprendizado, pesquisa e funções à serviço da IES (KNIGHT, 2004c).

O processo de internacionalização das IES não é um fenômeno novo,

contudo sua teorização é relativamente recente e aborda diferentes aspectos inerentes ao tema, como econômicos, políticos, socioculturais e acadêmicos. A motivação pela busca de conhecimento através da mobilidade acadêmica pode ser identificada como o marco do início da internacionalização do ensino. A percepção de que internacionalização de ensino superior é um conceito que tem sofrido mudanças há pelo menos duas décadas, quando o tema começou a repercutir e sua abordagem já incluía: cooperação internacional, relações acadêmicas internacionais e mobilidade de estudantes estrangeiros (DUARTE *et al*, 2012; MIURA, 2009).

Para Knight (2004c), o tema de Internacionalização de Instituições de Ensino Superior (IIES) está sendo usado amplamente para entender a dimensão do termo, que significa diferentes conceitos, para diversas pessoas e usado em uma multiplicidade de direções. Os significados seriam: atividades acadêmicas como, mobilidade para estudantes e professores; projetos e parcerias; iniciativas de pesquisas; inclusão global e intercultural no currículo e no processo de ensino aprendizagem.

A internacionalização é definida por trocas internacionais relacionadas à educação, sendo um processo na universidade como um todo, de relações universitárias além da nação. O embasamento teórico pressupõe que a transnacionalização universitária, resultado da globalização, traz o dinâmico processo de formulação de políticas educacionais públicas estatais e não estatais. Essa transnacionalização adquire status não só dentro do Mercado Comum do Sul (Mercosul)², mas do mesmo modo extensível à União Europeia e demais continentes. A internacionalização no ensino superior engloba políticas e programas de governo, com sistemas e subdivisões acadêmicas para lidar com a globalização. E também permite significativa autonomia, iniciativa e criatividade no novo ambiente que se forma (ALTBACH, 2004; MOROSINI, 2006).

Em séculos recentes, um fator de destaque é a exportação de modelos educacionais para países periféricos e a internacionalização assume conotação política de colaboração internacional acadêmico-científica como meio de controle e expansão de poder político-econômico. A cooperação educacional, exemplificados através bolsas de estudos ou programas de treinamento, viabiliza a política externa

² Criado em 1991 e países membros como: Argentina, Brasil, Paraguai, Uruguai e também passou a participar do bloco a Venezuela, desde 2006 (RIVAS, 2011).

através de projetos de governos. Ainda segundo os autores a globalização econômica, política e cultural atrai aportes para investimentos, comércio, conhecimento, tecnologia, ideia e pessoas entre países, por conseguinte há maior visibilidade e foco para a internacionalização das IES através do interesse de acadêmicos e governo. O processo da globalização trouxe consigo oportunidades de ter programas acadêmicos diferenciados e ressalta a importância de subsídios para novos programas acadêmicos que ganhem reputação e visibilidade na realidade contemporânea (DUARTE et al, 2012).

Além de ser um resultado da globalização, há outros motivos que contribuem ao processo de internacionalização de acordo com De Wit (1998), Miura (2006) e Stallivieri (2017):

- **Fatores políticos**, como soluções, desenvolvimento e crescimento regional onde está a instituição, ademais o entendimento mútuo entre os povos;
- **Fatores econômicos**, de modo a competir em igualdade de condições com as mais renomadas instituições de ensino superior no mundo e as IES se tornam atraentes para os investimentos estrangeiros e alianças estratégicas;
- **Fatores acadêmicos**, representado pela expansão da participação nos fóruns globais e incluindo discussões de problemas de ordem internacional;
- **Fatores socioculturais**, engrandecimento dos hábitos, crenças, valores, linguagem.

Os fatores englobam motivos consistentes abrangem os mais diversos setores, contudo há riscos; Knight (2003b), Schwartzman (2003) e Stallivieri (2017) mencionam que os riscos estão mais associados com as atividades de internacionalização do que com as atividades desenvolvidas no câmpus, seguem os dois principais riscos de se internacionalizar e um de não se internacionalizar:

- **Comercialização**, definido pela transformação mercantil dos programas de educação com foco para lucro e não para educação, chamada “economia do conhecimento”;
- **Perda de identidade nacional**, falta de; adaptação cultural de hábitos,

valores, crenças e de interação com a comunidade local;

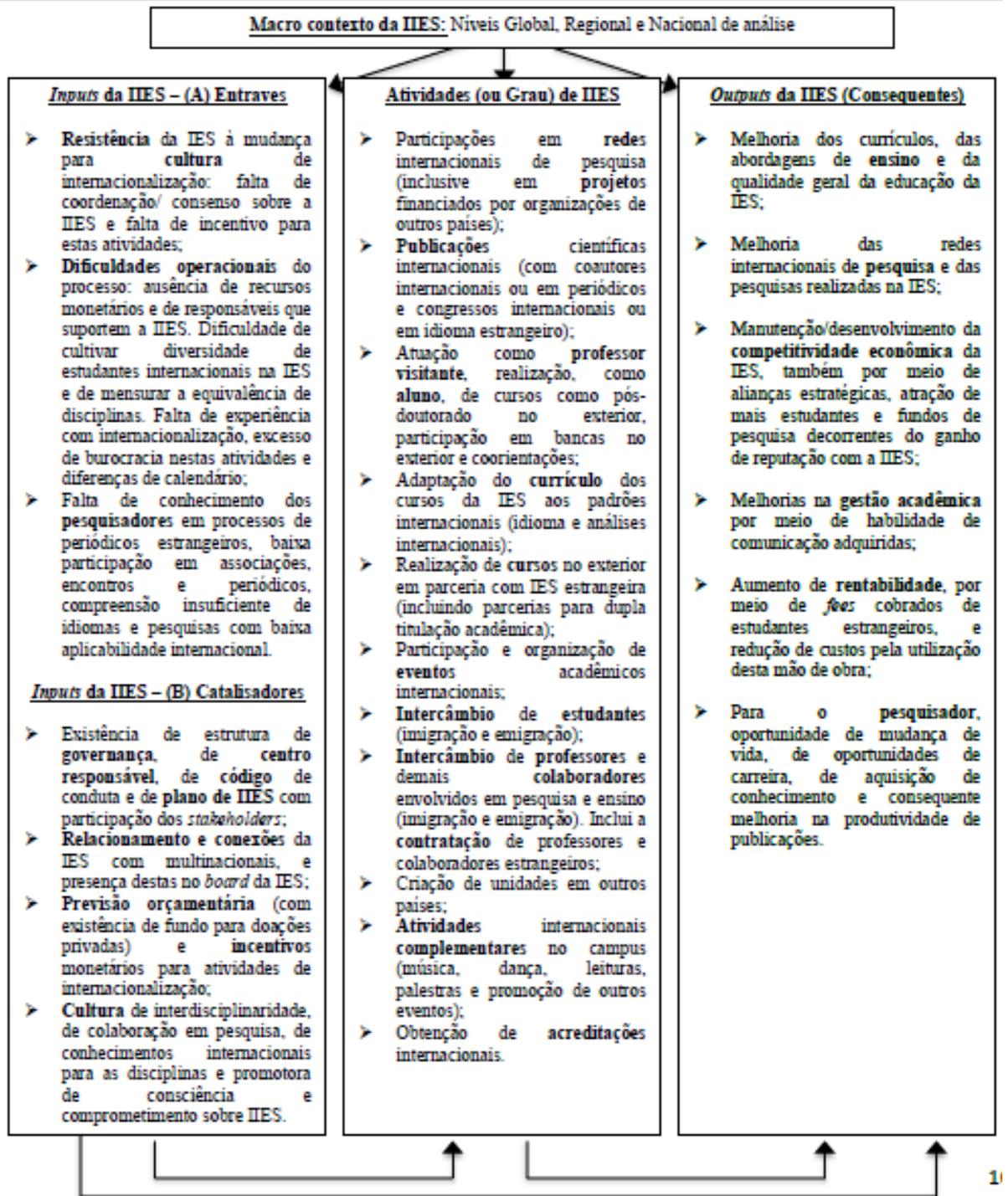
- **Perda de competências**, ou seja, um dos riscos das IES não se internacionalizarem será a evasão de potencial intelectual; chamados de “fuga de cérebros – *brain drain*”;

A literatura sobre internacionalização nas IES aborda sobre as políticas, estratégias, ações, contudo falta distinção voltada para esfera de graduação ou pós-graduação, tampouco abrange o papel das redes interpessoais dos docentes no processo de internacionalização. As iniciativas compreendidas dentro do procedimento estão: o desenvolvimento de programas acadêmicos que visem à mobilidade de estudantes e do corpo técnico; estudo de idiomas; participação e colaboração em pesquisa, seminários e conferências internacionais; programas de educação à distância; estabelecer parcerias e cooperação internacional; essas são ações que fomentam o encadeamento da internacionalização (DUARTE et al, 2012; PESSONI, 2018).

Para Morosini (2006, p.116) “o mundo está se movendo na direção de internacionalizar educação superior usando as energias da academia e respondendo às necessidades do mercado”. Em suma, o eixo da internacionalização enquanto um processo amplo e dinâmico que engloba ensino, pesquisa e prestação de serviços para a sociedade, constrói recursos para a educação superior e agrupa diversos aspectos como; fatores, políticas, recursos, ações, cooperações, indivíduos e culturas de uma rede complexa de abrangência local, regional e mundial.

O referencial teórico de Romanini-Dias *et al* (2017) elaborou de forma a complementar à literatura sobre IIES, o modelo de *inputs*, atividades e *outputs*, conforme figura 1:

Figura 1 – Macro contexto das IIES nos níveis Global, Regional e Nacional.



Fonte: Romanini-Dias *et al* (2017).

Esta figura ilustra a dimensão do cenário no qual a internacionalização nas IES está situada, e foi trazida neste ponto do trabalho para dar uma maior amplitude do contexto do tema. Os entraves também são considerados os fatores de risco do processo; os catalisadores são os responsáveis para ocorrer a internacionalização, assim como a necessidade de recursos financeiros; é possível verificar exemplos de

atividades do processo; por último as consequências positivas.

No estudo de Elkin, Devjee e Farnsworth (2005) é acordado que há ponto em comum relativo à definição, mas sua precisão é difícil. Admitindo essa problemática diversos autores se propõem a ajudar as instituições a encontrar uma maneira de ter sentido a “internacionalização” no nível do dia-a-dia. Adicionando ao tema questões sobre: Qual o propósito da internacionalização? Quem são os principais autores, partes e beneficiários? Quais são as consequências positivas, os resultados despretensiosos e as implicações negativas? Quais são as políticas que enfatizam a internacionalização nacional e de nível institucional? A internacionalização é a resposta ou estimula à globalização? É um tema passageiro ou sustentável? São importantes questões para desenvolver conforme o estudo da autora Knight (2004c).

2.1.3 O processo de cooperação internacional.

A Constituição Federal Brasileira de 1988, como princípio fundamental que rege as relações internacionais, dispõe:

Art. 4º A República Federativa do Brasil rege-se nas suas relações internacionais pelos seguintes princípios: [...] IX - cooperação entre os povos para o progresso da humanidade; Parágrafo único. A República Federativa do Brasil buscará a integração econômica, política, social e cultural dos povos da América Latina, visando à formação de uma comunidade latino-americana de nações (BRASIL, 1988).

Para Aveiro (2015, p.88) “A cooperação internacional é vista como uma forma de se gerar benefícios mútuos para os cooperantes”.

O avanço da industrialização e a complexidade da administração pública no final da década de 40 fez-se a urgência em formar especialistas e pesquisadores nos diversos ramos de atividade científica. Mediante este quadro situacional, em 1951 criam-se a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), agências que atuam em áreas semelhantes. Por conseguinte, a aproximação do Estado com a universidade se fez através da definição de políticas públicas de fomento à pesquisa, e a cooperação se tornam visíveis perante a produção conjunta de conhecimento, e acordos bilaterais que fomentam projetos conjuntos de pesquisa entre grupos brasileiros e estrangeiros (KRAWCZYK, 2008; MOROSINI, 2011).

O CNPq está incorporado no Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC), e desempenha papel primordial na formulação e condução das políticas de ciência, tecnologia e inovação; e tem como missão fomentar a pesquisa científica e tecnológica, além de incentivar a formação de pesquisadores brasileiros. Sua atuação contribui para o desenvolvimento nacional e o reconhecimento das instituições de pesquisa, assim como os pesquisadores brasileiros pela comunidade científica internacional (CNPq, 2017).

A Capes subsidia o Ministério da Educação (MEC), na formulação de políticas nacionais para as áreas de educação básica, educação à distância e pós-graduação, desempenhando papel fundamental na expansão e consolidação da pós-graduação sendo uma das principais agências de fomento educacional do país. A Capes vem atuando no apoio ao estabelecimento de parcerias entre universidades e institutos de pesquisa, por meio de uma de suas grandes linhas de ação que é a cooperação científica e internacional, promovendo o desenvolvimento científico e tecnológico dos países receptores. O Brasil como importante provedor na cooperação internacional em crescimento, a Capes tem relevante papel na modalidade educacional baseado num conjunto estruturado de programas, todavia, a cooperação brasileira é destacada pela descentralização da atuação dos órgãos educacionais (AVEIRO, 2015; CAPES, 2017a).

Atualmente, a portaria que trata do Programa Institucional de Internacionalização foi:

Instituído pela portaria nº 220, de 3 de novembro de 2017, o Programa Institucional de Internacionalização das IES e de Institutos de Pesquisa do Brasil (CAPES/PrInt) tem como objetivo fomentar a construção, a implementação e a consolidação de planos estratégicos de internacionalização de instituições, estimular a formação de redes de pesquisas internacionais com foco no aprimoramento da qualidade da produção acadêmica vinculada à pós-graduação, ampliar as ações de apoio à internacionalização na pós-graduação, promover a mobilidade de docentes e de discentes, incentivar a transformação das instituições participantes em um ambiente internacional, além de integrar outras ações de fomento da CAPES ao esforço de internacionalização (CCS/CAPES, 2017b, p.1).

Como a cooperação internacional na pós-graduação é gerida no Brasil principalmente pela Capes, ela valida que os principais atores da área de ciência, tecnologia, inovação e ensino superior no Brasil devem assumir o protagonismo no processo de internacionalização da pesquisa brasileira. Conclui-se que é dado o devido estímulo às instituições para definir sua própria estratégia de

internacionalização nas áreas temáticas cuja própria instituição se destaca e é vocacionada para atuar (CCS/CAPES, 2017b).

A comissão de acompanhamento do Plano Nacional de Pós-Graduação - PNPG 2011-2020 – instituída por meio da Portaria CAPES Nº 106, de 17 de julho de 2012, entende que a temática da internacionalização evoluiu acima das expectativas, mediante investimentos, e principalmente em função do lançamento pelo Governo Federal do Ciências sem Fronteiras (CsF), no sentido de dar maior ênfase à internacionalização, por exemplo, mediante projetos cooperados com Instituições internacionais (BRASIL, 2013).

Na CAPES e no CNPq fica evidente o impacto na própria estrutura organizacional, com a ampliação de suas áreas de atuação na temática da internacionalização, nas duas Diretorias envolvidas em ambas as agências. Antes do Programa CsF, a CAPES já previa no seu Planejamento Estratégico de 2010, como um dos focos centrais, a promoção da internacionalização da Educação Superior brasileira. Em 2012, no contexto do CsF, é criada a nova estrutura na Diretoria de Relações Internacionais (DRI), com significativo aumento, tanto de pessoal como de atribuições e orçamento (passando de aproximadamente 100 milhões de reais em 2010 para 900 milhões de reais em 2012). Este aumento teve reflexos não somente no CsF, em seu primeiro ano efetivo, como também na ampliação de projetos de pesquisa internacionais, na expansão da cooperação sul-sul, nos eventos internacionais e nas publicações conjuntas (BRASIL, 2013, p. 49).

Para países em desenvolvimento, a cooperação se torna elemento essencial para sua inserção internacional e desempenha papel cada vez mais importante e estratégico para a educação superior. A Capes, como primordial agente de promoção da cooperação educacional na expansão internacional, tem relevante papel nos esforços das IES no país para o progresso da ciência, tecnologia e melhoria dos níveis educacionais visando ao desenvolvimento internacional sustentável, relevantemente se faz mencionar que ela acompanha as grandes tendências da política internacional governamental (AVEIRO 2015; CENERINO; SILVA, 2008; KRAWCZYK, 2008).

De acordo com Duarte *et al* (2012), as IES devem contar com políticas e estratégias bem estruturadas e definidas e somente mediante as ações que elas se concretizam. Os acordos acadêmicos estão entre as ações mais relevantes que elenca o restante das medidas necessárias ao atingimento de metas da cooperação internacional. Esses acordos são estabelecidos em sua maioria devido à formação de blocos econômicos regionais. No arquétipo brasileiro temos o Mercosul, e

possuem escopo amplo e visam fomentar programas de cooperação entre as IES dos países envolvidos e a mobilidade acadêmica. Somente os acordos não são suficientes para a internacionalização, entretanto os acordos tendem a ser mais duradouros e efetivos quando se originam das redes de relacionamentos dos próprios docentes.

A internacionalização no ensino superior brasileiro pós 1990 é trazida por Paiva (2014) através dos programas abaixo citados e além do CsF já mencionado anteriormente:

O governo federal brasileiro tem oferecido oportunidades de mobilidade internacional para alunos estrangeiros em nosso país e de nossos acadêmicos e pós-graduandos em outros países. Após 1990, ocorreram alguns programas, como o Programa Promisaes em 2003, que foi criado para apoiar o já existente Programa Estudante-Convênio de Graduação (PEC-G); em 2006 o Programa Estudante-Convênio de Pós-graduação (PECPG); a criação da Universidade da Integração Latino-Americana (UNILA) em 2008; dentro do Setor Educacional do Mercosul - Mercosul Educativo, em 2010 o Programa de Mobilidade Mercosul (PMM) e a criação da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira (UNILAB) (PAIVA, 2014, p. 6).

O campo da cooperação internacional se faz pelas políticas de internacionalização da universidade e é um processo árduo que requer contatos constantes e persistentes por uma equipe disposta a contribuir com a evolução dos convênios, para não resultar em convênios inoperantes (CENERINO; SILVA, 2008; KRAWCZYK, 2008). A CCS/CAPES (2017d) afirma estar trabalhando proativamente para as IES brasileiras se tornarem mais competitivas e acompanharem o desenvolvimento em pesquisa de outros países, assim como, iniciativas de excelência com inserção internacional, disponibilização de financiamento contínuo e não contingencial, desenvolvimento de projetos com abrangência a todas as áreas do conhecimento e investimento em ciência e tecnologia. A pesquisa em colaboração com outros países tem um impacto maior, o que ocorre também quando ela é realizada em associação com empresas.

2.1.4 Modelos de internacionalização

Com o crescente aumento de estudos e pesquisas no tema internacionalização nas IES têm-se intensificado também a procura pelo entendimento do processo, ou seja, qual o modelo e padrões que os estudiosos recomendam as universidades adotarem para obterem sucesso.

No estudo empírico de Rudzki (1995), a busca foi em identificar os elementos

chaves dentro de qualquer processo de internacionalização e para providenciar uma estrutura com níveis de atividades internacionais dentro das IES. Uma das dificuldades no entendimento da internacionalização é ausência de uma estrutura conceitual com diferentes abordagens, contudo a natureza do processo varia de acordo com o propósito pelo qual é imputado. Por esta razão segue o tópico de modelos.

Algumas estruturas teóricas desenvolvidas pelos autores: Knight (1994a, 2004c), Sanderson (2008), Rudzki (1995), Elkin, Devjee e Farnsworth (2005), Paige (2005), Dewey e Duff (2009); abordam os níveis: global, regional, nacional, setorial, de instituição, departamental e individual, assim como as categorias, dimensões, estágios e fatores que envolvem o processo de internacionalização no ensino superior.

Primeiramente, o modelo de gestão pertence à autora Knight (1994a e 2004c) com modelos de níveis, de estratégias organizacionais e programáticas, e ciclos da internacionalização. O processo da internacionalização se dá no nível institucional e nacional/setorial, conforme figura 5. O nível institucional é fácil de identificar, o nível nacional possui área governamental e não governamental. A parte governamental inclui setores, como: departamento de educação, relações exteriores, ciência e tecnologia, cultura, emprego e imigração, e tudo que estiver relacionado a educação superior (KNIGHT, 2004c).

O termo internacional enfatiza a relação entre diferentes nações e países. Transnacional é usado com sentido de através das nações e não especificamente às relações, ou seja, intercâmbios de fronteiras. Global, por outro lado, refere ao conceito mundial, além das nações (KNIGHT, 2004c).

Para a autora Knight (2004c), as estratégias de internacionalização estão além do conceito de atividades internacionais, elas se referem tanto programas quanto iniciativas organizacionais à nível institucional. Estratégias que trazem noção de planejamento e integração, para depois introduzirem os termos políticas e programas. Ela divide em estratégias organizacionais e estratégias programáticas, conforme figuras explicativas. A Figura 2 ilustra as categorias de estratégias organizacionais divididas em quatro modalidades e a Figura 3 ilustra as categorias de estratégias programáticas divididas em quatro modalidades (KNIGHT, 2004c).

Figura 2 - Modelo de Knight - Estratégias Organizacionais.

<p>Governança</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Compromisso expresso pelos líderes; ➤ Envolvimento ativo do corpo de funcionários; ➤ Razões e objetivos bem articulados para a internacionalização; ➤ Reconhecimento da dimensão internacional institucional na missão, planejamento e documentos de política. 	<p>Operações</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Integradas em nível institucional e departamental no planejamento, orçamento e sistemas de revisão da qualidade; ➤ Estruturas organizacionais apropriadas e sistemas (formais e informais) para a comunicação, ligação e coordenação; ➤ Equilíbrio entre promoção centralizada e descentralizada e gestão da internacionalização; ➤ Apoio financeiro e sistemas de alocação de recursos adequados.
<p>Estratégias Organizacionais</p>	
<p>Serviços</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Apoio de unidades de serviços da instituição (acomodação para estudantes, setor financeiro, tecnologia de informação); ➤ Envolvimento de unidades de apoio acadêmico (biblioteca, ensino e aprendizado, desenvolvimento do currículo, treinamento dos funcionários); ➤ Serviços de apoio estudantil para estudantes recebidos e enviados, programas de orientação, conselheiros, treinamento intercultural, conselhos sobre vistos. 	<p>Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Processos de seleção e recrutamento que reconheçam a experiência internacional; ➤ Políticas de recompensa e promoção para reforçar contribuições dos professores e funcionários; ➤ Atividades de desenvolvimento profissional dos professores e funcionários; ➤ Apoio para trabalhos internacionais e concessão de licenças para estudo.

Fonte: Knight (2004c, p. 14 e 15), traduzido pela autora.

Figura 3 - Modelo de Knight - Estratégias Programáticas.

<p>Programas Acadêmicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Intercâmbio de estudantes; ➤ Estudos de idiomas estrangeiros; ➤ Currículo internacionalizado; ➤ Estudos temáticos; ➤ Trabalho/estudo no exterior; ➤ Processo de ensino-aprendizagem; ➤ Programas de duplo diploma; ➤ Treinamento intercultural; ➤ Mobilidade de professores/funcionários; ➤ Professores e palestrantes visitantes; ➤ Ligação entre programas acadêmicos e outras estratégias. 	<p>Relações Exteriores</p> <p><i>*Plano Doméstico</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Parcerias baseadas na comunidade, grupos de organizações não governamentais ou do setor público/privado; ➤ Serviço comunitário e projetos de trabalho intercultural. <p><i>* Cross-border</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Projetos de assistência para desenvolvimento internacional; ➤ Entrega transfronteiriça de programas educacionais (comerciais e não comerciais); ➤ Vínculos, parcerias internacionais e redes; ➤ Treinamentos baseados em contratos e programas de pesquisa e serviços; ➤ Programas de formação internacional.
<p>Estratégias Programáticas</p>	
<p>Pesquisa e Colaboração Acadêmica</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Áreas e centros temáticos; ➤ Projetos de pesquisa conjunta; ➤ Conferências e seminários internacionais; ➤ Artigos e trabalhos publicados; ➤ Acordos internacionais de pesquisa; ➤ Programas de intercâmbio para pesquisa. 	<p>Atividades Extracurriculares</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Clubes e associações de estudantes; ➤ Eventos universitários internacionais/interculturais; ➤ Ligações entre grupos culturais e étnicos da comunidade; ➤ Programa e grupos de apoio.

Fonte: Knight (2004c, p. 14 e 15), traduzido pela autora.

As ações a serem implantadas para efetivação da IIES depende da sua gestão de internacionalização no alcance dos objetivos propostos.

A autora Knight (1994a) propôs o Ciclo de Internacionalização (figura 4), que representa uma análise ampla desse processo através de uma série de passos interconectados, desde o nível imaterial — que abrange aspectos como a conscientização, motivações e comprometimento — até o nível real concreto — para averiguação das atividades planejadas, desenvolvidas e controladas. Esse modelo é apresentado em seis fases.

De acordo com o ciclo, a fase 1 – Consciência - expressa que a decisão de internacionalizar deve ser amplamente divulgada na IES. Ela deve ser inclusiva e, deve se traduzir em compromisso. Na etapa 2 se refere ao Comprometimento em institucionalizar e integrar a dimensão internacional às funções da universidade, integrando a alta administração e os possíveis *stakeholders* envolvidos, de modo que seja um fator crítico a ser atendido.

Em relação a fase 3 de Planejamento, que envolve a desenvolvimento das razões, objetivos e interesses para a internacionalização pretendida, se faz necessário estabelecer estratégias. Cada universidade deve se adaptar às suas necessidades. Na parte 4 de Operacionalização, têm-se a implementação dos objetivos e estratégias estabelecidas no planejamento e a criação de uma cultura de apoio à internacionalização. Essa fase está bem atrelada com as prioridades e os recursos disponíveis.

Na fase 5 de Revisão, conceitua a avaliação do estabelecimento contínuo da qualidade e dos impactos do processo de internacionalização em seus diferentes aspectos, visando a monitoração de que os objetivos estejam sendo cumpridos dentro dos padrões e expectativas determinados. A última fase fica revisado o reforço para reconhecer, recompensar e incentivar a participação de docentes e técnico-administrativos, com vistas a desenvolver uma cultura de sustentabilidade para a internacionalização.

No modelo de Knight (1994a), Figura 4, observa-se que as fases enfatizam a importância da internacionalização como parte essencial do ciclo avaliativo da IES. Pressupõe-se os valores da internacionalização estejam enraizados em todas as áreas e dimensões do processo.

Figura 4 – O ciclo da internacionalização.

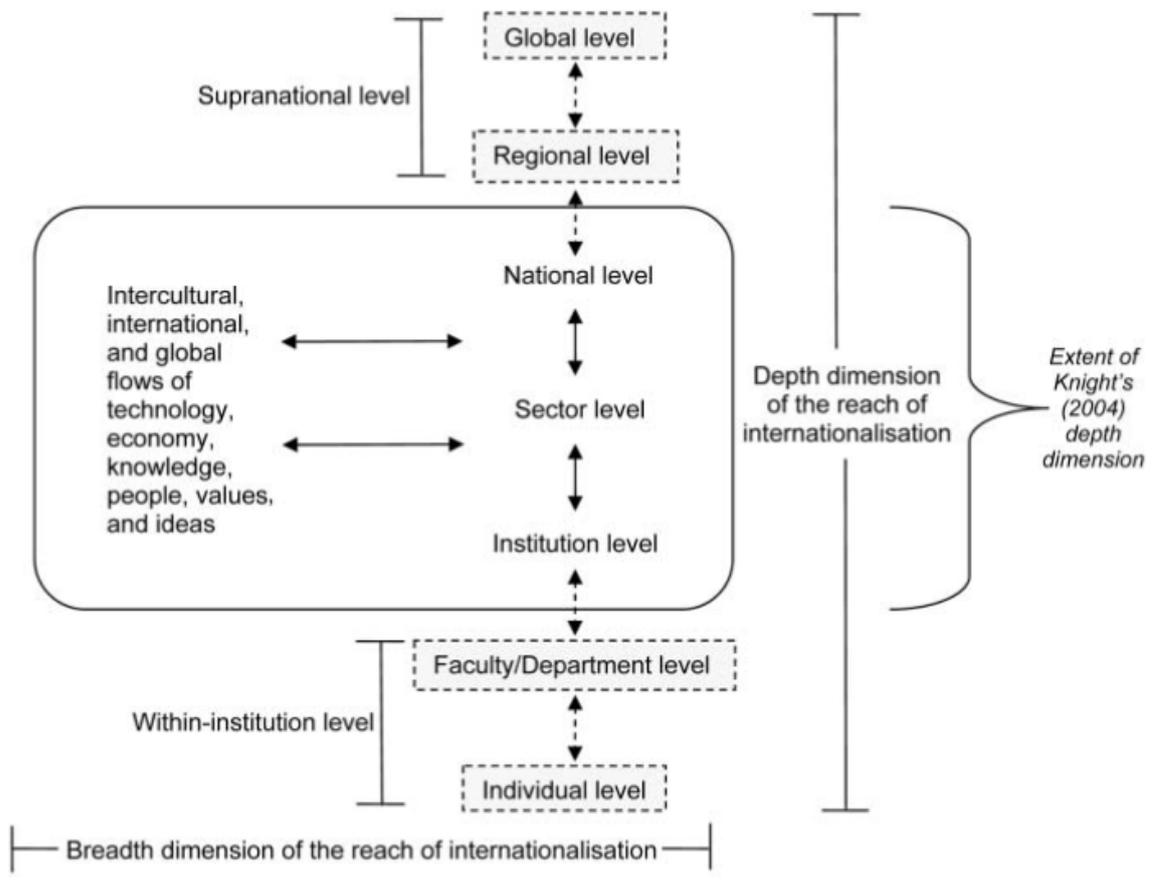


Fonte: Knight (1994a, p.12).

Segundo item para situar o processo segue o autor Sanderson (2008) com modelo multinível de IIES. Sanderson (2008) teve como base de sua literatura a autora Knight (2004c) e, através dela incluiu novos conceitos na dimensão da internacionalização. Knight (2004c) focou o processo em três níveis: nacional, setorial e institucional.

Os níveis nacional e setorial têm significativa influência sobre as políticas, fundos, programas e quadros regulatórios da educação superior. Todavia o processo de internacionalização ocorre no nível institucional (KNIGHT, 2004c). A dimensão do processo de internacionalização foi aprofundada pelo autor Sanderson (2008), o nível supranacional foi incluso e dividido em global e regional e, incluso também dentro do nível intrainstitucional os níveis departamental e individual. Para uma melhor visão da amplitude em termos dimensionais da profundidade e largura alcançada pela internacionalização segue a Figura 5:

Figura 5 – Modelo multinível da IIES de Sanderson (2008).



Fonte: Sanderson (2008, p. 280)

Terceiro do autor Rudzki (1995) com modelos proativo e reativo, e fatores críticos. Para Rudzki (1995) o passo inicial é a capacidade de intercâmbio de estudantes e projetos com outros países, como modelo proativo e o modelo reativo se concebe entre as instituições. O modelo proativo é composto por cinco estágios, conforme Quadro 1:

Quadro 1 – Modelo proativo de Rudzki (1995).

<ol style="list-style-type: none"> 1. ANÁLISE Consciência do significado de “internacionalização” e sua implicação. Verificar o porquê de se internacionalizar através da análise estratégica de objetivos organizacionais de curto, médio e longo prazo. Desenvolvimento de equipe para compreensão das opções e tipos de atividades internacionais disponíveis. Análise SWOT (<i>Strengths</i> - forças, <i>Weaknesses</i> – fraquezas, <i>Opportunities</i> – oportunidades, <i>Threats</i> – ameaças). Análise custo-benefício. 2. ESCOLHAS Planejamento estratégico e políticas elaboradas em conjunto com os responsáveis pelo mutual interesse da organização. Medidas de desempenho definidas. Recursos alocados. Contato com organizações internas e externas das IES. 3. IMPLEMENTAÇÃO Medição do estágio de desempenho. 4. REVISÃO Avaliação de desempenho em relação ao estágio de política e planejamento. 5. REDEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS/PLANEJAMENTO/POLÍTICAS Processo de melhoria continua. Manutenção do ciclo de crescimento e desenvolvimento.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Rudski (1995).

Ruski (1995) enumera os fatores críticos para o sucesso da internacionalização:

1. Atitudes favoráveis do pessoal *staff*;
2. Ter suporte da gestão superior;
3. Ter *staff* com experiência internacional específica e fluência em línguas estrangeiras;
4. Disponibilidade institucional de recursos financeiros;
5. Ter boas instituições parceiras.

Quarto item se refere aos autores Elkin, Devjee e Farnsworth (2005) com modelo composto por onze fatores necessários à internacionalização. O artigo dos autores Elkin, Devjee e Farnsworth (2005) possuem dados através questionários enviados para o setor de internacionalização de cada uma das 70 universidades pesquisadas, com intuito de descobrir qual modelo era útil para elas. Concluindo que os modelos eram insatisfatórios, porém eles eram úteis para entender dimensões da realidade. Modelos permitem conceituar o propósito do que a instituição está

fazendo em termos de “internacionalização”.

O modelo permite avaliar o desempenho ideal e atual da IIES e permitir a tomada de decisões. Um total de 11 fatores que compõem a maior parte do corpo do processo de internacionalização nas instituições. Segue em ordem decrescente de importância:

Quadro 2 – Fatores processo de internacionalização de Elkin, Devjee e Farnsworth (2005).

- | | |
|----|---|
| 1 | Programas de estudo com foco internacional; |
| 2 | <i>Links</i> institucionais internacionais; |
| 3 | Programas de intercâmbio estudantil; |
| 4 | Atividade de pesquisa reconhecida internacionalmente; |
| 5 | Colaboração internacional em pesquisa; |
| 6 | Interação do <i>staff</i> no contexto internacional; |
| 7 | Apoio a estudantes internacionais; |
| 8 | Participação em conferências internacionais; |
| 9 | Estudantes internacionais de pós-graduação; |
| 10 | Estudantes internacionais de graduação; |
| 11 | Programas de intercâmbio para o <i>staff</i> . |

Fonte: Elaborado pela autora com base em Elkin, Devjee e Farnsworth (2005).

Este modelo ilustra e simplifica a natureza complexa da internacionalização no setor de ensino superior. As onze dimensões podem ser consideradas parte da definição de internacionalização. Os autores sugerem que a internacionalização não é algo alcançado ou não alcançado, e sim um engajamento com gama de dimensões descritas que combina retornos de uma variedade de instituições. Segundo os autores muitas IES têm ideias diferentes sobre a importância relativa de qualquer uma das onze dimensões (ELKIN; DEVJEE; FARNSWORTH, 2005).

Quinto item atribuído ao autor Paige (2005) com modelo composto por dez categorias.

O estudo de Paige (2005) traz 10 categorias chaves sintetizadas no modelo de internacionalização abaixo:

Quadro 3 – Categorias modelo de internacionalização de Paige (2005).

- | | |
|----|---|
| 1 | Liderança universitária para internacionalização; |
| 2 | Plano estratégico de internacionalização; |
| 3 | Institucionalização da educação internacional; |
| 4 | Infraestrutura para educação internacional; |
| 5 | Currículos internacionalizados; |
| 6 | Estudantes internacionais; |
| 7 | Estudar no exterior; |
| 8 | Participação em atividades internacionais; |
| 9 | Vida no câmpus; |
| 10 | Monitoramento do processo. |

Fonte: Elaborado pela autora com base em Paige (2005).

O modelo acima começa com a liderança universitária, que é quem promove o processo de IIES para os demais níveis, departamentos e outras unidades. A segunda dimensão consiste no planejamento estratégico com metas, objetivos, *inputs*, atividades e cronogramas, e é parte indispensável para internacionalização. A terceira é fundamental, devido à governança institucional tornar sustentável a internacionalização e fazer com que o processo tenha sucesso. A quarta se refere a manutenção de unidades responsáveis por estudantes internacionais, contratos, bolsas e desenvolvimento docente. Obter currículo internacionalizado, a quinta dimensão, significa os esforços resultantes da filosofia da educação superior, os estudantes saem da universidade tendo tido inúmeras oportunidades de aprendizagem como segunda língua e ter tido experiências no exterior (PAIGE, 2005).

A sexta diz respeito a integração dos estudantes internacionais e sua vida no câmpus com o suporte do staff local pode ser ainda mais recompensador. Na sétima a literatura foca neste requisito de estudar no exterior como maior foco da internacionalização. A oitava descrita como participação em atividades internacionais, como congressos, permite o desenvolvimento e internacionalização da instituição. A vida no câmpus, nona dimensão, abrange as atividades ofertadas relacionadas a questões internacionais. A última se refere a monitorar dados como; coletas de sugestões, para verificar o progresso da internacionalização na IES (PAIGE, 2005).

O modelo de Paige está bem definido o quesito mobilidade acadêmica e suas

consequências, porém a internacionalização engloba mais fatores.

Sexto item pertence aos autores Dewey e Duff (2009) com modelo composto por quatro principais categorias agrupadas no estudo de caso analisado.

A primeira categoria reporta sobre a pesquisa e ensino do corpo docente, que são atividades internacionais para experiência pessoal, ou participação em conferências e redes, e também visitas à pesquisadores ou instrutores de curto ou longo prazo. A segunda é o “Currículo”, a qual administradores e membros do corpo docente enfrentam decisões sobre requisitos do curso e conteúdo instrucional baseados em uma avaliação sistemática dos cursos a serem ofertados com foco internacional, e os alunos são incentivados ou obrigados a fazer como parte de seus requisitos de grau (DEWEY; DUFF, 2009).

Como terceira categoria são os programas de estudo no exterior, oportunidades e parcerias a serem administradas pela universidade. A última categoria indica outras áreas de atividades, como: estudantes internacionais que frequentam o câmpus; rede de ex-alunos internacionais devem ser cultivadas; parcerias institucionais de longo prazo através da cooperação internacional.

Os seis tópicos abordados, sobre modelos para o processo de internacionalização, são de autores renomados e dos países Austrália, Canadá, EUA e Nova Zelândia. A literatura foi escolhida desde o princípio do estudo do termo de internacionalização nas IES, há pouco mais de duas décadas, e focado nos modelos que servem de base para a gestão de IIES. O modelo escolhido para posterior análise da situação-problema foi o da Knight (2014c): estratégias organizacionais e estratégias programáticas, conforme figuras explicativas 2 e 3.

2.1.5 Desafios da gestão da internacionalização

Para Unesco (2015), a reforma em universidades têm sido um desafio há anos. O financiamento regular - como fonte finita de recursos - das IES nacionais, diminui cerca de 1% ao ano há mais de uma década. Já a quantidade de bolsas e financiamentos de projetos aumentou, bolsas que são voltadas a universidade como um todo. Estas bolsas não financiam somente a pesquisa e/ou educação universitária, elas obrigam as universidades a realizarem uma reforma sistêmica, como a internacionalização do ensino e pesquisa. Essa queda de financiamentos resulta em uma queda de publicações científicas.

Os objetivos da internacionalização, para Santos (2016, p. 23) podem ser divididos em “uma hipótese de natureza predominantemente institucional e outra, de natureza principalmente acadêmica”. Sudgen (2004) cita que a literatura mundial da internacionalização no ensino superior tem uma forte ênfase para “negócios”, que foca no lucro financeiro devido à pressão das forças da globalização e capitalismo, e mediante o exposto se faz urgente e necessário o estabelecimento de regras e práticas acadêmicas para que o objetivo da perspectiva na educação internacional não se confunda com o das organizações comerciais.

Para Rudzki (1995), uma vez definida a estratégia, necessário se faz alocar recursos previamente calculados como necessidade para o alcance do sucesso. Os recursos incluem desde finanças, escritórios, pessoas, até programas de estudos com datas e cursos. O autor certifica de que a maior implementação estratégica para internacionalização seja discutida pela alta cúpula institucional.

O desenvolvimento de pesquisas e mobilidade de alunos e professores forçam as IES buscarem a consolidação da política de internacionalização e assim, Santos (2016) menciona que o ensino, a pesquisa e a extensão são fortalecidas em conjunto com a comunidade acadêmica, outrossim a junção de atividades que torna o processo dinâmico e complementaridade das razões acadêmicas e econômicas.

O diagnóstico institucional deverá ser elaborado para visualizar o atual estágio da internacionalização da IES e, por conseguinte definir planos e metas de acordo com as políticas claras estabelecidas. Os planos devem identificar as fraquezas, pontos fortes, objetivos, avaliar e monitorar, e na sequência rever e ajustar o plano conforme o desencadear dos fatos e ações. A preparação do diagnóstico poderá ser bem extensa, de modo a estabelecer aspectos internos e externos a instituições, ressalva para cenários políticos, econômicos e sociais envolvidos (STALLEVIERI, 2017).

Para estabelecer a política da internacionalização, torna-se primordial a análise da atual conjuntura da instituição incluindo visão, missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Stallivieri (2017) cita demais informações essenciais a serem consideradas: localização geográfica; linguagem de comunicação; potencial de publicações científicas em revistas internacionais, assim como a capacidade de participação em pesquisas de níveis mundiais; competência em estabelecer e manter parcerias internacionais; participar e gerir programas globais de mobilidade acadêmica para docentes, pesquisadores, discentes e corpo

técnico; possibilidade de receber pesquisadores internacionais e desenvolver projetos de pesquisa a nível internacional, e também sua manutenção com recursos disponíveis; não obstante os recursos financeiros, humanos e de infraestrutura necessários à manutenção do plano estratégico.

No Brasil há uma tendência à internacionalização passiva (mobilidade de docentes e discentes para o exterior), e para a ativa, o fluxo é inverso, com observação para taxas menos atrativas de profissionais internacionais. Isso ocorre mesmo as IES motivando professores estrangeiros estando entre as prioridades do processo de internacionalização. Há espaço para desenvolver a forma como o conhecimento adquirido no exterior vem sendo difundido e aproveitado nas instituições brasileiras no seu regresso. O diagnóstico atual da internacionalização no país foi levantado pelas CCS/CAPES (2017c), por meio de um questionário enviado a 430 IES brasileiras com programas de pós-graduação *strictu sensu*, que teve sua base em duas questões imprescindíveis: situação atual da internacionalização de cada instituição e seu projeto de internacionalização. No caso da UFMS foi disponibilizado pela resolução nº35/2018, (UFMS, 2018q).

Com o resultado deste questionário aplicado, a CCS/CAPES (2017b) pretende lançar um novo formato de programa que fomente a internacionalização nas IES brasileiras. Este programa abarca diversas frentes como; ampliar a autonomia das instituições permitindo assim as IES definirem seu plano estratégico, seus parceiros nacionais e internacionais com suas propostas de internacionalização.

As IES também devem oferecer condições que corroborem para a construção de um ambiente internacionalizado no ambiente universitário. As ações contemplam: “infraestrutura física e administrativa, uso de idiomas, projetos para receber estudantes e pesquisadores estrangeiros, treinamento de equipes e apropriação do conhecimento adquirido pelo bolsista após o retorno ao país” (CCS/CAPES, 2017c).

Acrescenta CCS/CAPES (2017d) que os projetos de excelência internacionais são caros e desenvolvidos à longo prazo, o desafio projetado será obter recursos fora do orçamento público, prevendo a esses projetos uma verba não contingenciável. O governo em 2017 abriu edital PrInt/Capes que disponibilizará R\$ 300 milhões anuais para subsidiar “Projetos Institucionais de Internacionalização. Os projetos selecionados receberão recursos para missões de trabalho no exterior, bolsas no país e no exterior e outras ações de custeio devidamente aprovadas pela

Capes” (CCS/CAPES, 2017d)³.

A importância do tema na conjectura competitiva atual indica que o nível de internacionalização pode ser alcançado pelas universidades, desde que tenha sido feito o diagnóstico e esteja estabelecido as metas dentro das políticas institucionais que contemplem planos estratégicos e que sejam efetivamente empregados de acordo com os objetivos delimitados. Fundamental se faz a adequação das IES para receber as ações no avanço e consolidação da internacionalização, assim como sua comunidade acadêmica.

2.1.6 Rankings acadêmicos nacionais e internacionais

A internacionalização conflui para uma variedade de entendimentos, interpretações, estudos, aplicações e norteamentos a dizer que o conceito de internacionalização está em fase de constituição e consolidação. De acordo com a devida importância no cerne do tema apresentado, o estudo menciona considerações e conceitos para uma ascensão dos desafios da internacionalização no ensino superior, assim como a necessidade de definição e posicionamento favoráveis a relevância imediata das políticas educacionais dos governos nacionais nos processos institucionais.

Alguns elementos essenciais foram destacados, a serem direcionados para o estabelecimento de metas condizentes com os objetivos a serem alcançados, no processo de reestruturação de cada IES. A revisão teórica enfatizou o processo de internacionalização das IES. É visível o crescimento do tema em pauta e a sua produção está ligada a ascensão dos meios eletrônicos de comunicação, tendências na busca de estratégias e melhorias na sua implantação e gestão.

Como resultado de importância do tema no contexto contemporâneo temos os indicadores de internacionalização nos *rankings* acadêmicos nacionais e internacionais. Para Leal, Stallivieri e Moraes (2017), os *rankings* são ferramentas voltadas à hierarquização das instituições universitárias, composta por diferentes parâmetros avaliativos e que visam a informar estudantes, docentes e pesquisadores, ou pela sociedade em geral, sobre as IES nacionais e internacionais elencadas dentre os melhores padrões de ensino.

³ Em outubro de 2018 a UFMS foi uma das 36 IES das 108 inscritas no PrInt/Capes (UFMS, 2019a).

Ainda conforme os autores, esses *rankings* acadêmicos influenciam um cenário amplo de; políticas universitárias e governamentais, credibilidade financeira às instituições ranqueadas e favorecem o financiamento público e privado, maior procura de matrículas pelos discentes nacionais e internacionais. Elaborados do ponto de vista da transparência, os indicadores de desempenho podem; ser utilizados como forma de prestação de contas para a sociedade (*accountability*), subsidiar as decisões da gestão universitária e governamental em relação à cooperação internacional e estimular o desenvolvimento de competências necessárias para atingir as melhores métricas.

O cumprimento dos quesitos dos *rankings* atraem os melhores estudiosos e conseqüentemente prêmios Nobel, por isso a tendência das IES em se internacionalizar através de planos estratégicos definidos pelos reitores com objetivo de atingir os patamares desses sistemas de classificação nacionais e internacionais.

A pesquisa de Leal, Stallivieri e Moraes (2018), apresentou as principais ferramentas avaliativas e foram divididas em dois grupos; sendo três internacionais: *Academic Rankings of World Universities* (ARWU), *World University Rankings* (QeS) e *Times Higher Education World University Rankings* (THE); e três nacionais: *Ranking* Universitário Folha (RUF), *Ranking* Guia do Estudante (GE) e Conceito Preliminar de Curso (CPC) / Índice Geral de Cursos (IGC). Cada *ranking* adota metodologia própria e classifica as universidades pelos seus critérios, “trata-se de uma espécie de avaliação de reputação e prestígio, que não necessariamente reflete a qualidade das instituições avaliadas” (LEAL; STALLIVIERI; MORAES, 2017, p.3).⁴

Os CPC/IGC são indicadores do país que auxiliam no desenvolvimento de políticas públicas da educação superior e também como fonte de consulta pela sociedade por mensurar a qualidade dos cursos. O IGC indica também uma média ponderada pela Capes dos conceitos dos cursos de graduação e pós-graduação stricto sensu das IES entre seus diferentes níveis de ensino; graduação, mestrado e doutorado.

Os indicadores dos *rankings* internacionais e nacionais se atêm a diversos itens, como: a pesquisa (orçamentos, volume e reputação) são os principais critérios de avaliação; produção científica (artigos publicados e indexados em renomadas bases ou periódicos); ensino (corpo docente, infraestrutura, oferta de pós-

⁴ A UFMS (2018v) menciona que irá acompanhar os *rankings* Q&S, THE e RUF no parâmetro internacionalização.

graduação); mercado (referente à inserção dos egressos no mercado); número de ex-alunos vencedores de prêmio Nobel e medalhas *Fields* (ARWU); inovação (RUF) e demais fatores (LEAL; STALLIVIERI; MORAES, 2017).

No estudo dos autores, todavia, cinco dos seis *rankings* universitários mencionados na pesquisa aplica em sua análise aspectos relacionados à internacionalização, o ARWU faz de maneira indireta e o restante faz de modo direto (QeS; THE; RUF; GE). O QeS é o *ranking* com maior percentual de indicadores explícito referente à internacionalização (10%).

Continuando a citação, seguem de maneira geral os dados relativos às questões de perspectiva de internacionalização que as operadoras de *rankings* acadêmicos analisam: as citações de trabalhos da instituição por grupos internacionais; a colaboração internacional para pesquisa; proporção de docentes e estudantes internacionais, ou seja, mobilidade internacional. A internacionalização fica subentendida para outras finalidades além da pesquisa, como as políticas de idiomas e a internacionalização curricular, portanto infere-se que apresentam limitações na forma como a internacionalização é mensurada nos *rankings*.

Por fim, confirmamos que a ação de se tornar internacional é um quesito mundialmente reconhecido e mensurado, por isso é um item não menos importante a ser contemplado na política institucional. A falta de exato consenso dos conceitos de universidade internacional, transnacional ou global e a inexistência de modelos padronizados para internacionalização, dificulta sua gestão.

O questionário aplicado pela Capes (2017e) teve intuito de levantar dados atuais e previstos sobre a internacionalização nas universidades brasileiras e ele traz diversas informações que fomentam os artigos mencionados nesta pesquisa. A Capes em seu estudo verificou e indica que as IES deverão contar com infraestrutura de escritório de relações internacionais e treinamento para sua equipe técnica, utilização de idiomas estrangeiros, projetos para receber estudantes e pesquisadores de outros países, apropriação da ciência adquirida pelo bolsista no retorno ao país e a universidade, mobilidade ativa e passiva de discentes e docentes, entre outras ações que fortalecem a construção de um ambiente internacional nas IES.

O estudo da Capes (2017e) foi dividido em dois grupos. O primeiro agrupamento contém 198 IES e um baixo aproveitamento de cotas de Doutorado Sanduíche no Exterior (PDSE), assim como um menor número de cursos de pós-

graduação por instituição quando comparado com o grupo dois. O agrupamento 2 possui 48 instituições com alto aproveitamento de cotas de PDSE e maior número de cursos de pós-graduação por instituição.

Segue abaixo os dados levantados através dos questionários enviados as IES brasileiras (Tabela 1):

Tabela 1 – Média dos indicadores de internacionalização apontados pelas instituições no ano de 2016 e a média da meta para 2020, divididas em agrupamentos.

Média dos indicadores de internacionalização apontadas pelas IES	Agrupamento 1		Agrupamento 2	
	2016	2020	2016	2020
Nº de Prof. visitantes e Pós-doutores estrangeiros	2,90	9,70	60,00	139,60
% Prof. do quadro permanente que são estrangeiros	2,41	5,45	3,66	8,60
Nº de projetos de cooperação internacional	14,4	26,70	143,50	256,00
Nº de artigos publicados em revistas com JCR	93,80	188,00	960,00	1808,70
Nº de artigos publicados com coautoria estrangeira	25,01	70,88	428,20	692,83
% aulas ministradas em outro idioma	2,41	9,80	3,23	11,61
% alunos estrangeiros matriculados regularmente na IES	3,59	6,70	2,72	6,38
% alunos estrangeiros regulares na pós-graduação	2,30	7,91	3,38	7,90
% alunos estrangeiros temporários na pós-graduação	1,00	7,36	5,83	18,64
Nº de alunos que obtiveram dupla titulação/cotutela com uma instituição estrangeira	1,00	8,20	15,80	103,00
Nº de alunos de pós-graduação em disciplinas lecionadas em idiomas estrangeiros	15,00	58,50	313,00	674,30
Nº de alunos de pós-graduação que possuam fluência em língua estrangeira	53,10	116,5	1567,60	2214,00
Nº de alunos brasileiros em doutorado sanduíche	2,30	11,70	90,30	241,90
% corpo técnico com fluência em outros idiomas	16,14	34,45	8,13	28,72

Fonte: A Internacionalização na Universidade Brasileira: Resultados do Questionário Aplicado pela CAPES (2017e).

Considerando os indicadores da tabela como verdadeiros, esse resultado demonstra que a internacionalização da IES brasileira é embrionária quando se trata de parâmetros internos do câmpus, em ambos os agrupamentos. O nível de internacionalização das IES do agrupamento 1 é muito baixo, ainda que a projeção para 2020 de quase dobrar ou triplicar esses indicadores. Para os índices

relacionados à mobilidade passiva, convênios e publicações os números continuam bem abaixo dos números dos atuais do agrupamento 2.

“Um quinto dos trabalhos científicos produzidos no mundo ocorre com coautorias internacionais, o que reflete que pesquisadores no mundo todo estão colaborando cada vez mais para produção de conhecimento e inovação” (CAPES, 2017e, p. 22).

Extraí-se que algumas políticas de internacionalização já foram implementadas, mas que muito ainda deverá ser feito e como parâmetro para avançar surge a barreira do idioma. Como nota-se também que será dada prioridade no PDSE em seu processo de internacionalização, devido ao enfoque da importância da mobilidade na formação de futuros profissionais com visões globalizadas, e no retorno ao país é possível impactar e difundir conhecimento para quem não teve ainda a oportunidade de sair do país.

O questionário Capes (2017e), aborda também através de questões discursivas abertas sobre o formato ideal de internacionalização nas IES e o que deve conter no planejamento estratégico, e as respostas foram fragmentadas em categorias como; apoio, fomento, gestão de recursos e programas, reciprocidade e solidariedade, parcerias, se destacam. Este mapeamento servirá para a política da Capes fomentar nos pontos fracos e continuar com as ações de cooperação, além de aperfeiçoar os pontos fortes das universidades.

Com os resultados apresentados verifica-se o diagnóstico atual das IES brasileiras e a partir deste ponto pode-se traçar um plano estratégico de acordo com cada Instituição e determinada fase que ela se encontre. O importante é a consciência da necessidade de progredir para o alcance dos resultados que a internacionalização traz.

2.2. Descrição dos Procedimentos Metodológicos

A atividade de pesquisa é empreendida no intuito de descobrir e construir novos conhecimentos por cada caminho que poderá levar o investigador a alcançar diferentes resultados, avaliando restrições e oportunidades no contexto dentro do qual se pretende trabalhar. Portanto o *design* de pesquisa é o mapa, o caminho e seus respectivos contornos, que a partir de uma questão norteará a investigação e o alcance dos objetivos traçados. Todas as abordagens da ciência social estão

assentadas numa filosofia da ciência e numa teoria da sociedade, cada alternativa de pesquisa caracteriza-se por concepções ontológicas do que existe e da natureza humana, como também por uma postura epistemológica de como o conhecimento é aprendido. A escolha da concepção teórica guiará o processo de pesquisa; o arcabouço teórico deve ser coerente com a orientação filosófica, assim como métodos e técnicas a serem empregados na investigação da mesma forma precisam estar articulados com os primeiros elementos do *design* da pesquisa (TEIXEIRA, 2003).

2.2.1 Definições Metodológicas Utilizadas na Pesquisa.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória, embasada sua teoria por consultas bibliográficas e eletrônicas. O sentido de explorar uma nova área com problemas imprevistos e que podem surgir durante o estudo, e devido também o tema ter sua singularidade (COOPER; SCHINDLER, 2011; RAUPP; BEUREN, 2006). Yin (2015) disserta sobre a definição que os estudos exploratórios são realizados mediante a haver uma lacuna em pesquisas anteriores do tema escolhido, assim como em referências literárias.

A abordagem utilizada para a pesquisa é a qualitativa, a qual ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais de diversos ambientes (TEIXEIRA, 2003).

Teixeira (2003) continua sua menção na pesquisa qualitativa classificando cinco tipos: a básica inclui descrição, interpretação e entendimento; a etnografia focaliza estudos na cultura de uma sociedade e procura descobrir crenças, valores e atitudes, estruturas sociais e comportamento de um grupo; a fenomenológica descreve a essência de um dado fenômeno e usa dados de quem participa; a *ground theory* é a construção de teoria a partir de dados baseados na realidade; já o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar o fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto, sendo que ele ainda pode ser combinado com outro tipo de pesquisa.

Os investigadores qualitativos suspendem suas crenças e permite uma descrição de um fenômeno em toda sua pureza e valorização de múltiplas visões, sendo este estudo considerado um instrumento primário na coleta e análise dos dados (TEIXEIRA, 2003).

A maior parte dos estudos da Administração demonstra uma constante preocupação com a manutenção da ordem vigente, da estabilidade, do equilíbrio e do controle, e o estudo de caso é considerado a estratégia mais adequada para estas pesquisas realizadas em uma ou poucas organizações. Conclui-se que dentre os múltiplos *designs* existentes e possíveis, a pesquisadora definiu o estudo de caso único, como o que melhor se ajusta à especificidade e profundidade da problemática a ser explorada (YIN, 2015; ROESCH, 2012; TEIXEIRA, 2003).

O caso selecionado para esta pesquisa é a Divisão de Relações Internacionais (Dirin) da Agência de Desenvolvimento, Inovação e Relações Internacionais (Aginova) na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), e a unidade de análise são as práticas de internacionalização. Justifica-se essa escolha pelo fato da pesquisadora ser servidora dessa instituição e de acordo com Teixeira (2003), ela apresenta características essenciais como: ambiente natural como fonte direta de dados, o pesquisador como fonte fundamental de coleta de dados, utilização de procedimentos descritivos da realidade estudada, busca significado das situações para as pessoas e os efeitos sobre as suas vidas, preocupação com o processo e não só com os resultados e o produto, e privilégio ao enfoque indutivo na análise dos dados.

2.2.2 Procedimentos da Pesquisa

O plano de pesquisa adotado foi de caráter descritivo para os seus objetivos, qualitativo quanto à abordagem do problema e no delineamento da pesquisa optou-se pelo estudo de caso.

O ato de escolher procedimentos de pesquisa qualitativa pressupõe uma certa visão de mundo, requer a definição como um investigador seleciona sua amostra, coleta e analisa dados e contempla assuntos como validade, confiança e ética. A pesquisa qualitativa não é linear e sim um processo interativo que permite produzir dados fidedignos, sendo o processo de coleta altamente recursivo, dinâmico e intuitivo. A análise de dados é o processo complexo de formação de sentido além dos dados, e esta formação se consolida, limita e interpreta pelo processo de formação de significado (TEIXEIRA, 2003).

Para Yin (2015), o estudo de caso é o local onde se concentram os fenômenos contemporâneos inseridos no contexto da vida real, e seu diferencial como metodologia se dá pela capacidade de lidar com ampla variedade de

evidências. As evidências utilizadas para coleta de dados são os documentos, observações, estudos e entrevistas.

Os documentos utilizados para a realização da pesquisa são:

Publicações: Artigos sobre o conceito de internacionalização com período compreendido aproximadamente entre 2002 até 2018; protocolos de intenções internacionais.

Legislação pertinente: Constituição Federal de 1988.

Normas e documentos elaborados pela UFMS: Plano Institucional de internacionalização pela resolução COUN Nº35/2018 (UFMS, 2018q), Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019 (UFMS, 2018g), o Boletim de Serviços da UFMS e o site oficial da UFMS de onde são tiradas informações relacionadas ao Organograma, das Pró-Reitorias e a Divisão de Relações Internacionais; e principalmente o processo de internacionalização da instituição, listagem de convênios, acordos, cooperação, mobilidade acadêmica, e ações correlatas;

Estudos e relatórios: dados do MEC e Capes sobre internacionalização dos anos de 2017 e 2018.

Entrevista em profundidade, relatada por Yin (2015), é possível indagar aos investigados sobre os fatos, por intermédio de suas opiniões e sugestões do assunto em pauta e demais fontes de evidências. O modelo de entrevista foi considerado o mais adequado para esta pesquisa, pois por meio dela os sujeitos podem dar sugestões e emitir opiniões sobre o desenvolvimento do processo de internacionalização. Foram escolhidos esses entrevistados por considerar que estão ligados diretamente ao tema e possuem conhecimento sobre a assunto. As entrevistas são semiestruturadas e foram realizadas *in loco* e estão estruturadas em três etapas, a seguir são descritos os sujeitos e as fases da pesquisa:

Primeira Etapa – Levantamento externo: para levantamento das práticas e da gestão de internacionalização foram realizadas entrevistas com os representantes do setor de Relações Internacionais da universidade referência – no caso da Universidade de Brasília (UnB). A UnB foi selecionada devido estar em primeiro lugar da região Centro-Oeste no RUF - *Ranking* Universitário Folha, que é nacional e que possui um item específico para internacionalização, e por estar localizada na mesma região da UFMS, ou seja, região Centro-Oeste. A UnB e a UFMS são as únicas contempladas com o PrInt da região Centro-Oeste (UFMS, 2019).

Segunda Etapa – Levantamento interno geral - UFMS: foi realizada uma entrevista semiestruturada com o Pró-Reitor de Pesquisa e de Pós-Graduação e o Diretor da Aginova. O Pró-Reitor e Diretor foram entrevistados devido à posição estratégica que ocupam, tendo que atender às necessidades da instituição e às exigências do setor.

Terceira Etapa – Levantamento interno focado - UFMS: foi entrevistado o representante da Dirin que mantém contato direto com as ações de internacionalização da UFMS, isto é, quem acompanha e executa as atividades do processo no setor. A entrevista foi semiestruturada, a partir de um roteiro de questões sobre a internacionalização da universidade em pauta.

As sequências de entrevistas utilizadas foram baseadas nos roteiros de entrevistas de Miura (2006), com devidas alterações pertinentes ao contexto da pesquisa. Eles foram elaborados e distribuídos em quatro apêndices conforme abaixo:

➤ **Apêndice A – Roteiro de entrevista para o representante do setor de Relações Internacionais da Universidade Referência:**

Primeira: introdução sobre a internacionalização;

Segunda: histórico do setor de Relações Internacionais da universidade;

Terceira: obstáculos, riscos e benesses à internacionalização;

Quarta: estratégias organizacionais - Governança;

Quinta: estratégias organizacionais - Operações;

Sexta: estratégias organizacionais - Serviços;

Sétima: estratégias organizacionais - Recursos Humanos;

Oitava: estratégias programáticas.

➤ **Apêndice B – Roteiro de entrevista com o Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação da UFMS:**

Primeira: políticas de internacionalização da UFMS;

Segunda: estratégias organizacionais adotadas pela UFMS.

➤ **Apêndice C – Roteiro de entrevista com o Diretor Aginova da UFMS:**

Primeira: políticas de internacionalização da universidade;

Segunda: obstáculos, riscos e benesses à internacionalização;

Terceira: estratégias organizacionais – Governança;

Quarta: estratégias organizacionais – Serviços;

Quinta: Estratégias organizacionais – Operações;

Sexta: Estratégias organizacionais – Recursos Humanos;

➤ **Apêndice D – Roteiro de entrevista para o representante do setor de Relações Internacionais da UFMS (Dirin):**

Primeira: introdução sobre a internacionalização;

Segunda: histórico do setor de Relações Internacionais da universidade;

Terceira: obstáculos, riscos e benesses à internacionalização;

Quarta: estratégias organizacionais - Governança;

Quinta: estratégias organizacionais - Operações;

Sexta: estratégias organizacionais - Serviços;

Sétima: estratégias organizacionais - Recursos Humanos;

Oitava: estratégias programáticas.

O objetivo das entrevistas, além de coletar informações, está também em obter a percepção de cada participante do processo de internacionalização e responsável pela política e estratégia do contexto que o tema abarca. Em função do exposto, as abordagens elencadas seguem o estudo proposto.

Cabe salientar que antes das entrevistas, foi feito contato com os devidos participantes por meio de correio eletrônico – no qual foi enviado convite e em seu conteúdo havia a descrição do objetivo do estudo. Após aprovação da pesquisa via Comitê de Ética (CEP) e o aceite dos participantes, foram agendados data, horário e local para realização das entrevistas. As entrevistas foram protocoladas e gravadas com o consentimento de cada participante. As entrevistas tiveram duração aproximada de 40 minutos até uma hora e meia.

2.2.3 Tratamento e Análise de dados

Deusdará e Rocha (2005) em seu estudo cita que a fonte de conhecimento avança gradualmente pelo acúmulo progressivo de saberes, somatizado a não linearidade da ciência – ênfase para as ciências sociais e humanas. Como na pesquisa busca-se a transposição dos discursos obtidos nas entrevistas para a análise de conteúdo do tema estudado dentro da UFMS.

Segundo os autores entre a heterogeneidade do objeto e o rigor metodológico é que a análise de conteúdo irá enquadrar meticulosidade ao se pautar na

objetividade e afastar a subjetividade, resultando precisão para atingir a significação profunda dos textos. A pretensão da Análise de Conteúdo é vislumbrada na possibilidade de obter técnicas precisas e objetivas o suficiente para a descoberta do verdadeiro significado. A principal questão referente aos objetivos perseguidos são a ultrapassagem da incerteza e o enriquecimento da leitura, como o questionamento do que realmente está contido na mensagem e o que o leitor julga ter. Uma leitura atenta para aumentar a produtividade e a pertinência de conteúdos e estruturas que confirmam o que se procura demonstrar no propósito dos textos, ou pelo esclarecimento de elementos de significações que conduzam a uma descrição de mecanismos não antes descritos. Há também a possibilidade de se apreender a realidade oculta a ser recuperada por intermédio da ciência.

De acordo com Deusdará e Rocha (2005), as opções metodológicas em Análise de Conteúdo são as preocupações mais relevantes que podem orientar uma pesquisa devido a essa perspectiva; primeiro a respeito da linguagem que é apenas veículo de transmissão de uma mensagem subjacente e esse conteúdo que se pretende chegar com uma pesquisa em Análise de Conteúdo; a segunda a não problematização das perguntas que compõem o referido instrumento de pesquisa, ou seja, independentemente da pergunta feita, o que importa é o resultado que aparece da relação psicológica do indivíduo com o objeto em questão, que é a relação profunda que preexiste à pergunta; uma terceira problematização seriam as marcas de subjetividade do pesquisador, as quais são hipóteses de resultados obtidos em categorias de significação, como a comparação do objeto e sua relação com o indivíduo.

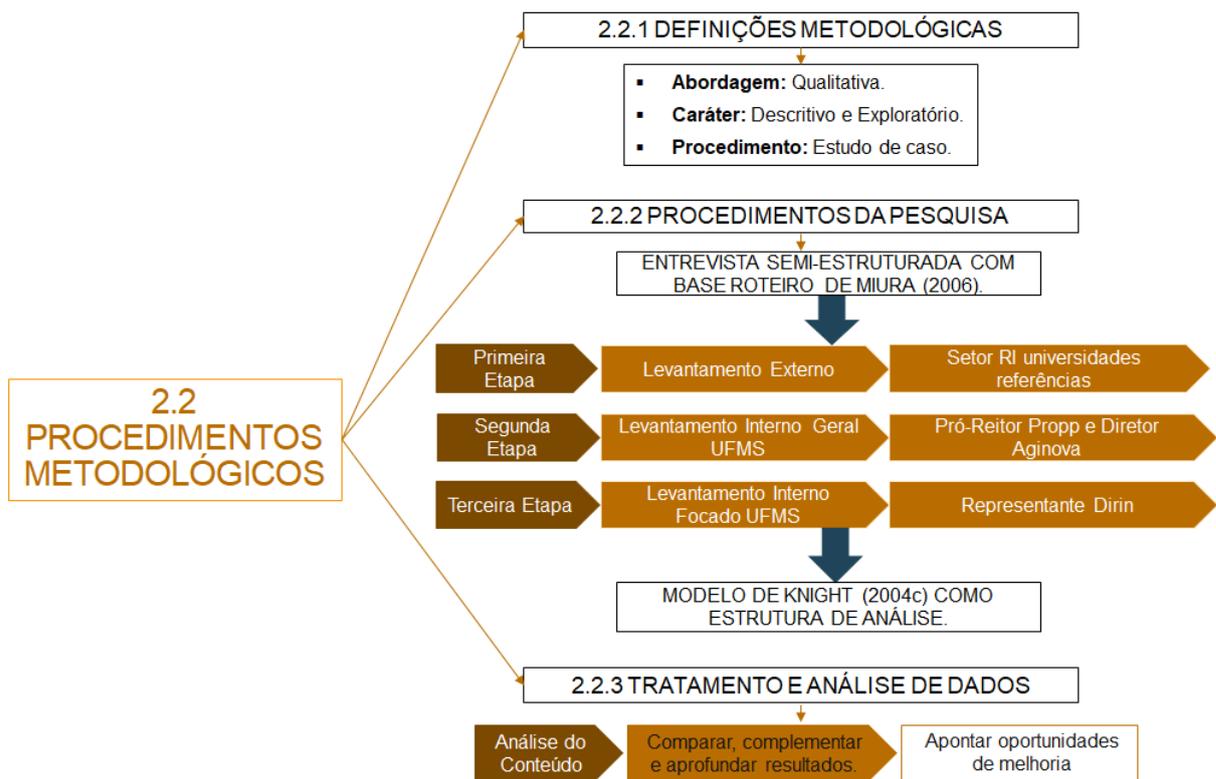
Nesta fase do estudo os autores se referem ao confronto existente em relação ao fazer científico evidenciado em amplas perspectivas, a Análise de Conteúdo como ciência se evidencia neutra no plano de significado do texto na tentativa do alcance do que haveria por trás do que se diz. Após as entrevistas e a fim de estudar e compreender os dados da pesquisa será utilizado à análise de conteúdo, a qual consiste em análise das comunicações, o que foi dito nas entrevistas, sendo assim, as análises são técnicas utilizadas para interpretar e gerar informações de forma objetiva (DEUSDARÁ E ROCHA, 2005; TEIXEIRA, 2003).

A análise de conteúdo compreende três fases: a pré-análise; a exploração do material e o tratamento dos resultados, inferência e interpretação (BARDIN, 2010). A pré-análise do áudio das entrevistas, havendo posterior transcrição dessas

entrevistas. Os dados coletados nas entrevistas se dividem em categorias pré-definidas como: **histórico**, do setor de Relações Internacionais de cada universidade estudada; **obstáculos, riscos e benefícios** da internacionalização; e análise pelas **estratégias organizacionais e estratégias programáticas** do modelo proposto por Knight (2004c) para o processo de internacionalização da UFMS em relação aos dados de internacionalização coletados da universidade referência.

Tão logo os passos anteriores descritos foram concluídos, coube a pesquisadora analisar, comparar, complementar e aprofundar resultados, buscando verificar sua relevância e significado em relação ao propósito da pesquisa, montando assim o relatório final contendo as conclusões, as recomendações e sugestões que o pesquisador faz a outros. Segue abaixo a figura 6 que ilustra a sequência metodológica.

Figura 6: Esquema das etapas dos procedimentos metodológicos.



Fonte: Elaborado pela autora.

2.3. Descrição da Situação-Problema e das Oportunidades.

Nesta etapa, serão descritas a caracterização da UFMS e da Aginova, a

situação-problema da pesquisa e as oportunidades concretas de melhorias.

2.3.1 Caracterização da UFMS

A Universidade é identificada como responsável pela geração e difusão do conhecimento científico e tecnológico, promovendo a formação de profissionais qualificados e fomentando assim o desenvolvimento. Ela é uma Instituição Federal que é mantida com recursos públicos (UFMS, 2018a). Segue abaixo um resumo de informações da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul:

Quadro 4: Dados UFMS

Histórico	Estrutura
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Criação 1962, porém a Federalização foi em 1979 (com a divisão do estado de Mato Grosso); ➤ O campus de Dourados se torna Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) em 2006; <p>Localização</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Faz divisa com 5 estados brasileiros – Paraná, São Paulo, Minas Gerais, Goiás e Mato Grosso, além fazer fronteira com dois países – Paraguai e Bolívia; ➤ O Estado também abriga a maior planície alagável do mundo, o Pantanal, considerado pela Unesco Patrimônio Natural Mundial, e que cobre 25% do território de Mato Grosso do Sul; <p>Cursos e alunos</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mais de 16 mil alunos, mais de 2 mil mestrado e doutorado e 7 mil em cursos de especialização; ➤ 113 cursos graduação presenciais; ➤ 7 cursos graduação à distância; ➤ 45 pós-graduação stricto sensu; ➤ Corpo docente composto por 1,4 mil e 1,8 mil servidores técnico-administrativos, sendo que mais de 80% dos docentes possuem titulação de doutorado. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Possui nove unidades no interior do estado; Aquidauana, Chapadão do Sul, Corumbá, Coxim, Naviraí, Nova Andradina, Paranaíba, Ponta Porã e Três Lagoas e na sua unidade central em Campo Grande, na capital; ➤ Na Cidade Universitária funcionam dez Faculdades; Faculdade de Ciências Farmacêuticas, Alimentos e Nutrição (Facfan), Faculdade de Ciências Humanas (Fach), Faculdade de Educação (Faed), Faculdade de Artes, Letras e Comunicação (Faalc), Faculdade de Computação (Facom), Faculdade de Direito (Fadir), Faculdade de Medicina (Famed), Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia (Famez), Faculdade de Odontologia (Faodo) e Faculdade de Engenharias, Arquitetura e Urbanismo e Geografia (Faeng); E possui cinco Institutos; Instituto de Biociências (Inbio), Instituto de Física (INFI), Instituto de Matemática (INMA) e Instituto de Química (Inqui); e uma Escola de Administração e Negócios (ESAN).

Fonte: Elaborado pela autora, com base em UFMS (2017a, 2018a, 2018b, 2018g, 2018p).

Condicionantes de ordem geográfica, econômica, política e cultural do estado proporciona a abertura de diversas possibilidades de atuação profissional aos graduados (licenciados, bacharéis ou tecnólogos) em variados campos. Devido os aspectos apresentados, há a viabilidade de intercâmbio com países vizinhos componentes do Mercosul, e dentre esforços para inserir o Estado no circuito turístico nacional e internacional (BRASIL, 2018a).

a) Desafios:

Para UFMS (2018g), a Universidade representa uma das organizações mais complexas da sociedade, se defronta com o desafio de proporcionar um efetivo e eficiente sistema de gestão, capaz de contribuir no atendimento das necessidades e demandas internas e externas. Por via da gestão é que se busca captar e viabilizar recursos financeiros, disponibilizar infraestrutura física e de materiais e empregar recursos humanos que garantam meios e os estímulos necessários ao desenvolvimento e ampliação das oportunidades educacionais, fomentando e consolidando o ensino, a pesquisa, a extensão e a prestação de serviços.

A ascensão das demandas pela sociedade, impulsiona a UFMS a realizar investimentos em projetos para sua expansão qualitativa e quantitativa, com vistas a manter e aperfeiçoar seu nível de desempenho de qualidade acadêmica e administrativa, por sua vez, demanda constantes atualizações, normatizações e investimentos (UFMS, 2018g).

Um desafio enfrentado pela UFMS é a adoção de estratégias com iniciativas inovadoras. Tornam-se necessárias à reestruturação organizacional - uma postura assertiva, dinâmica e proativa, que corresponda adequadamente à função social de uma organização pública (UFMS, 2018c).

Conforme UFMS (2017a) os principais desafios da instituição, sobretudo a internacionalização, destaca-se a busca pela consolidação do compromisso social com a comunidade sul-mato-grossense, produzindo conhecimentos ligados à necessidade regional. O Reitor da UFMS – Marcelo Turine⁵ explana:

Temos uma história muito grande com Mato Grosso do Sul. Fomos e somos um dos pilares fundamentais da construção do ensino superior no Estado. Nosso desafio é ampliar esse protagonismo para gerar, junto com o poder público, empresários, movimentos sociais, instituições de pesquisa, mais para nossa região (UFMS, 2017a, p. 1).

⁵ Reitor eleito período 2016-2020 (UFMS, 2019b).

A maior missão da UFMS consolida-se no encontro de soluções para os principais problemas da sociedade, através do fortalecimento no diálogo com a sociedade, como afirma a Vice-reitora, Camila Ítavo⁶:

Queremos estar lado a lado com a sociedade e manter nosso espírito acolhedor para que a UFMS não seja apenas a casa de milhares de estudantes, professores e servidores, mas uma morada para novas ideias, novos projetos que impulsionem nossos sonhos. Manter o diálogo como eixo central de nossas ações é decidir que só seremos uma universidade melhor se a sociedade melhorar conosco, defende a gestora (UFMS, 2017a, p. 1).

O planejamento do futuro está pautado com o principal foco: os alunos. Assim, os 50 anos de dedicação à Educação Superior pública, gratuita e de qualidade, é garantida pela UFMS, através da melhoria das condições de estudo e permanência na universidade, alinhada com uma pesquisa de ponta e uma extensão comprometida com as demandas sociais (UFMS, 2017a).

b) Indicador de desempenho universitário:

Em UFMS (2018o) é evidenciado que a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul obteve a primeira colocação no Estado entre as instituições de ensino superior avaliadas pelo *Ranking* Universitário Folha (RUF). Em 2017 a UFMS conquistou a 45ª colocação, duas posições a mais em relação a 2016.

O RUF é uma avaliação anual do ensino superior no Brasil feita pela Folha (o jornal – Folha de São Paulo) desde 2012. Na edição de 2017 há dois produtos principais: o *ranking* de universidades e os rankings de cursos.

Na avaliação do *ranking* de universidades estão classificadas as 195 universidades brasileiras, públicas e privadas, a partir de cinco indicadores: pesquisa, internacionalização, inovação, ensino e mercado (UFMS, 2018o). Este *ranking* foi escolhido para avaliação metodológica devido ser o único no país com o item internacionalização.

2.3.2 Agência de Desenvolvimento, Inovação e Relações Internacionais (AGINOVA)

A estrutura organizacional da UFMS é formada por sete Pró-Reitorias e duas agências, seguem suas reponsabilidades (UFMS, 2018i):

- **Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura (PROADI):** responsável

⁶ Vice-Reitora eleita período 2016-2020 (UFMS, 2019b).

pela superintendência das atividades do sistema administrativo, de contabilidade e de finanças da Universidade;

- **Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP):** responsável pela execução de atividades de administração de pessoal e de recursos humanos na universidade;
- **Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD):** responsável pelos cursos de graduação da universidade, pelos acadêmicos e docentes, bem como pelo acompanhamento dos processos de avaliação dos cursos da UFMS pelo MEC;
- **Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPP):** encarregado pelas atividades de pesquisa e pós-graduação da universidade;
- **Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PROAES):** dirigente da política estudantil da universidade;
- **Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Esporte (PROECE):** responsável pela construção e consolidação de uma relação transformadora entre UFMS e a Sociedade por meio da integração cultural, da ciência, da tecnologia e dos conhecimentos populares.
- **Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN):** dirigente de atividades relacionadas ao sistema de planejamento, orçamento e relações institucionais da Universidade.
- **Agência de Tecnologia de Comunicação e Informação (AGETIC):** responsável pela coordenação, orientação, supervisão, execução e controle das atividades de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), no âmbito da Universidade.
- **Agência de Desenvolvimento, Inovação e Relações Internacionais (AGINOVA):** responsável pela articulação, promoção, orientação, coordenação e avaliação de ações pautadas nas políticas de cooperação internacional, na de integração de atividades entre a Universidade, Empresas, Governo e Sociedade com intuito da promoção da inovação e do empreendedorismo e do fortalecimento das relações da Universidade por intermédio de seus projetos institucionais voltados para o desenvolvimento da UFMS (UFMS, 2018d).

Cada pró-reitoria, juntamente com a reitoria, as coordenadorias, os gestores

dos câmpus, faculdades e institutos e outros setores da administração geral atuam e são responsáveis pelo bom e progressivo andamento da instituição, através da escolha dos programas que serão estratégicos para 2018, a partir do PDI, e quais as ações serão executadas para sua consolidação, e conseqüentemente os produtos que serão lançados (UFMS, 2018f).

Tendo em vista, que a Aginova é o local onde se encontra as informações necessárias para o desenvolvimento da pesquisa, segue a Figura 7 o organograma da Aginova:

Figura 7: Organograma da Aginova.



Fonte: UFMS (2017h).

No organograma, figura 7, pode-se observar que a Aginova está dividida na Divisão de Relações Internacionais (DIRIN) e duas coordenadorias:

- **Divisão de Relações Internacionais (Dirin):** responsável pela internacionalização, principalmente relacionamento educacional com outros países (esta divisão é detalhada mais a frente);

- **Coordenadoria de Empreendedorismo e Inovação:** responsável pela coordenação, orientação, acompanhamento e avaliação das atividades de pesquisa científica e tecnológica e de desenvolvimento de tecnologias, produtos, serviços e processos; assim como pela integração de atividades entre a Universidade, Empresas, Governo e Sociedade; para a promoção da inovação e do empreendedorismo (UFMS, 2018j);
- **Coordenadoria de Gestão de Convênios:** incumbido pela coordenação, celebração e acompanhamento dos instrumentos jurídicos baseados em projetos institucionais da Universidade (UFMS, 2018k);

A UFMS, desde janeiro de 2017 criou a Aginova, onde se estabeleceu a Dirin. Em um modelo de gestão centralizado, que representa o esforço em dar viabilidade às parcerias através de novos diálogos institucionais, que está entre as prioridades da Administração Central da UFMS (UFMS, 2018l).

Compete a essa divisão, dentro da agência, atuação em diversas frentes, principalmente buscando promover o intercâmbio científico, tecnológico, cultural, artístico e filosófico entre a UFMS e outros órgãos internacionais (UFMS, 2018m).

Portanto, a Dirin, por meio da Aginova, dá todo o apoio necessário aos discentes, docentes, pesquisadores e técnicos-administrativos da instituição UFMS ou do exterior, além de estabelecer convênios, parcerias, acordos de cooperação e intercâmbios com diversas instituições de ensino, pesquisa, extensão e fomento em vários países (UFMS, 2018m). Sendo assim, essa divisão tem um papel imprescindível para a elaboração das prospecções de internacionalização na UFMS.

Segue o Quadro 5 da Divisão de Relações Internacionais e seus objetivos (UFMS, 2018e):

Quadro 5: Objetivos Dirin.

Objetivos Dirin:
a. Promover o intercâmbio científico, tecnológico, cultural, artístico e filosófico entre a UFMS e órgãos internacionais;
b. Dar apoio a docentes, pesquisadores e alunos de instituições do exterior, bem como a alunos, professores e técnicos pertencentes à UFMS, que estejam estudando fora do Brasil;
c. Estabelecer convênios, parcerias, acordos de cooperação e intercâmbio com instituições, públicas ou privadas, de ensino, pesquisa, extensão, inovação, empreendedorismo e fomento dos mais diversos países;
d. Auxiliar os corpos docente, discente e técnico-administrativo na busca de oportunidades acadêmicas e de aprimoramento profissional no exterior;

e. Interagir com as unidades da UFMS na condução e execução dos diversos programas internacionais, monitorando o seu desenvolvimento e divulgando os resultados obtidos;
f. Proceder à orientação dos estudantes que farão mobilidade acadêmica internacional, sobre documentação necessária à estada regular no país a que se destinam;
g. Consolidar os relatórios gerenciais; e
h. Desenvolver outras atividades dentro de sua área de atuação.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em UFMS (2018e).

A Dirin se ocupa na atualidade em concentrar esforços para mapear os procedimentos internos da Universidade, para a participação em graduações e pós-graduações sanduíche e a disponibilização dessas informações *online*, através da divulgação de editais na página da Aginova (UFMS, 2018m).

Há também outra ação em desenvolvimento, como o estabelecimento de atividades especiais para quem retorna do exterior para à UFMS, exemplos como: intercâmbio, curso, graduação, especialização do exterior. Estas atividades se manifestam com propósito de consolidar o acompanhamento do resultado da troca de experiências e conhecimentos feita com as instituições de outros países (UFMS, 2018m).

Além de todas as atividades e objetivos listados no quadro 5, a Dirin ainda possui como missão a intermediação de visitas de embaixadores e representantes internacionais à UFMS. Visitas estas com intento de estabelecer parcerias; interação com as demais unidades da universidade na condução e execução dos diversos programas internacionais; monitorando o seu desenvolvimento e divulgando os resultados obtidos (UFMS, 2018m).

2.3.3 Internacionalização no PDI da UFMS.

A administração pública contemporânea utiliza como ferramenta para seu planejamento estratégico o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), com duração de cinco anos e, que é um documento obrigatório para todas as Instituições de Ensino Superior (IES). Busca-se estabelecer uma linguagem comum e única na definição da missão, visão e cultura, assim como suas estratégias para atingir metas e objetivos de desenvolvimento à longo prazo. Por meio da avaliação de desempenho e da transparência na gestão, há o avanço na capacidade de administração de demandas diversas e complexas, resultando no atendimento aos objetivos estratégicos da UFMS e no exercício da cidadania (UFMS, 2018c).

O Ministério da Educação (MEC) estabeleceu pelo decreto n. 5.773, de 9 de maio de 2006, sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação

de instituições de educação superior no sistema federal de ensino, dispõe de uma nova adequação dos procedimentos de elaboração e análise do PDI (BRASIL, 2018a).

O realinhamento das ações e metas estratégicas juntos com o PDI possibilita, ainda, a definição de mecanismos de priorização no atendimento dos planos, considerando que as demandas são ilimitadas e os recursos são escassos. Tal racionalidade de recursos (material, de pessoal e financeiro, entre outros), possibilita o planejamento estratégico dos programas a serem executados, assim como, as metas de desenvolvimento da UFMS para gestão PDI 2015-2019 (BRASIL, 2018a; UFMS, 2018f; UFMS, 2018g).

Desta forma, o PDI 2015-2019 foi elaborado de acordo com as demandas da comunidade universitária, o que identificou as fragilidades e potencialidades da UFMS, assim as diretrizes contidas no plano se ajusta com futuro desempenho das ações institucionais (UFMS, 2018g).

A partir da definição das áreas operacionais a serem atendidas, cabe uma ordenação prioritária dessas áreas, alinhadas à diretrizes, objetivos e metas do governo federal estabelecidos no seu planejamento estratégico, o Plano Plurianual (PPA). Dessa forma, os recursos disponíveis poderão ser alocados de acordo com o planejamento estratégico vigente no país.

O PDI, é um instrumento que está em consonância com o novo paradigma de gestão pública: exigência de qualidade, transparência, autonomia e desempenho. Isto para controle do governo, e, sobretudo pela sociedade. Desta forma, os dados do PDI deverão se organizar em três níveis hierárquicos: Dimensões, Categorias de Análise e Indicadores, o que facilita os mecanismos de seleção, acompanhamento e controle (BRASIL, 2018a; UFMS, 2018g).

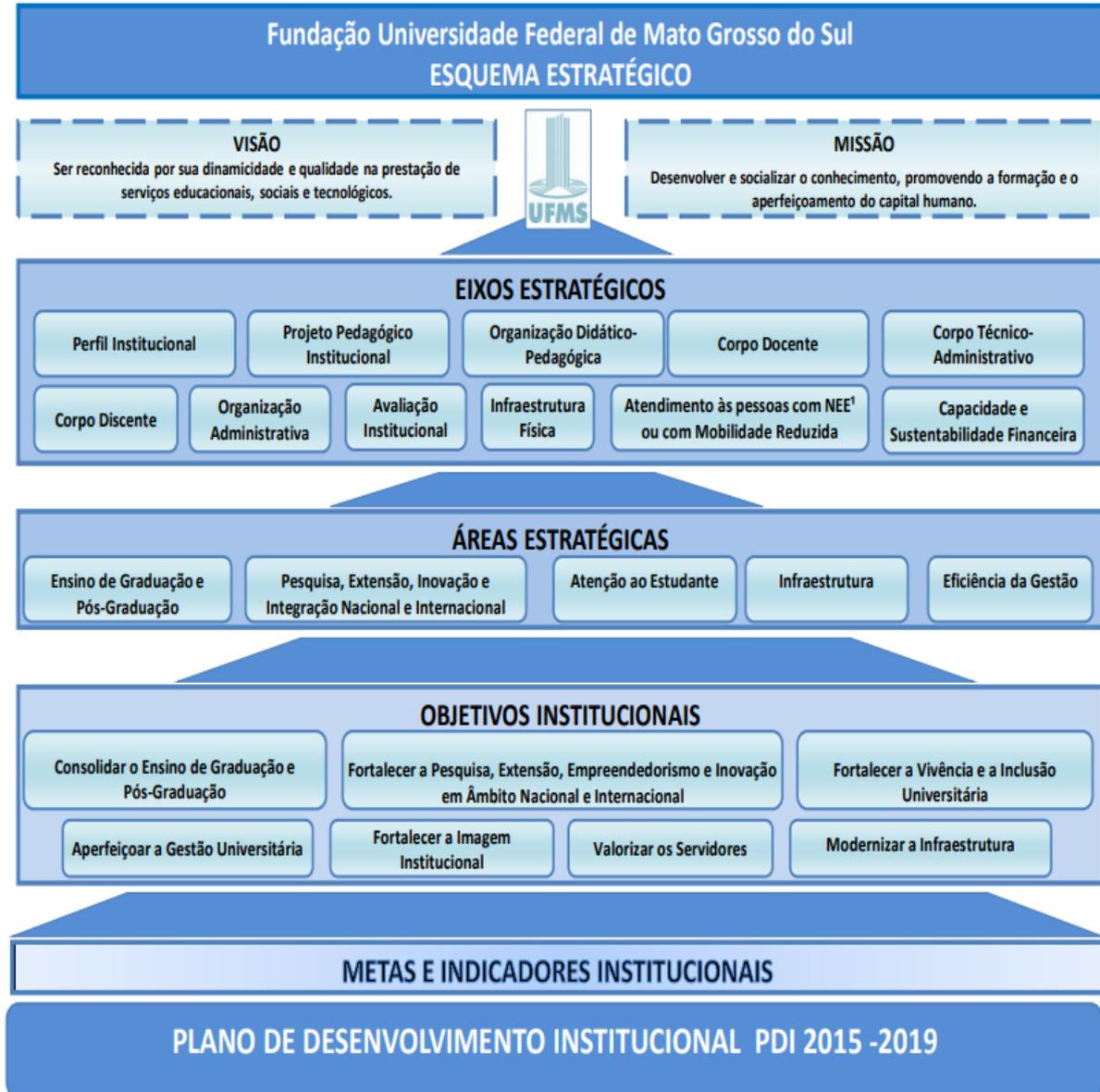
Segue a fala do Pró-Reitor Propp da UFMS (UFMS, 2019, p.1):

Para a internacionalização, a UFMS trabalha com oito eixos estratégicos norteadores, entre eles, consolidar o Comitê de Internacionalização, promover internacionalização nos Programas de Pós-graduação Stricto Sensu e nos Grupos de Pesquisa e nos cursos de graduação, consolidar política linguística institucional, parcerias internacionais, fortalecer política de acolhimento e recepção de estrangeiros, consolidar política de capacitação e qualificação docente e técnico-administrativo com vistas à internacionalização e consolidar a política de empreendedorismo e inovação da UFMS voltada à internacionalização.

Segue abaixo a Figura 8 com a estrutura do PDI da UFMS em eixos temáticos com diretrizes e metas que abrangem políticas administrativas, pedagógicas,

estruturais e sociais:

Figura 8: Esquema estratégico da UFMS.



Fonte: PDI 2015-2019 UFMS (2018g, p.15).

Com intuito de delimitar e focar no tema de internacionalização na UFMS, a figura 8 tem nas áreas estratégicas definidas a integração e fortalecimento da pesquisa, extensão e inovação em âmbito internacional, porém seguem delineados em metas específicas no Quadro 6 abaixo, sendo a matriz estratégica para o desenvolvimento institucional do eixo de inserção interinstitucional PDI 2015-2019:

Quadro 6: Matriz estratégica para o desenvolvimento institucional da UFMS.

Diretriz 3		Inserção Interinstitucional							
Objetivo	Metas	Unidades Gestoras	Período/Quantificação					Indicador de Desempenho (ID)	
			2015	2016	2017	2018	2019	Descrição	Cálculo
Fortalecer a Inserção Interinstitucional	Estabelecer o Plano de Gestão dos programas de mobilidade estudantil e docente em âmbito nacional e internacional.	RTR; PREG; PROPP	-	1	-	-	1	Plano estabelecido	*
	Atingir o contingente de vagas ³ proposto para a mobilidade estudantil e docente em âmbito nacional.		111	120	129	138	145	Contingente atingido	ID= \sum vagas oferecidas
	Elevar a oferta de bolsas ⁴ dos programas de mobilidade estudantil e docente em âmbito nacional.		2	2	2	2	2	Oferta de bolsas elevada	ID= \sum bolsas a.c - \sum bolsas a.a
	Estabelecer novos acordos de cooperação, convênios e/ou parcerias com universidades ou centros de pesquisa em âmbito nacional, para o desenvolvimento de atividades de ensino, pesquisa e extensão.		-	1	1	1	1	Total de novos acordos estabelecidos	ID= \sum acordos estabelecidos
	Atingir o contingente de vagas ⁴ para mobilidade estudantil internacional.		60	60	70 15	70 15	70 15	Contingente atingido	ID= \sum vagas oferecidas
	Elevar a oferta de bolsas ⁵ dos programas de mobilidade estudantil e docente em âmbito internacional.		100	100 50	100 10	100 10	100 10	Oferta de bolsas elevada	ID= \sum bolsas a.c - \sum bolsas a.a
Fortalecer a Inserção Interinstitucional	Estabelecer novos acordos de cooperação, convênios e/ou parcerias com universidades ou centros de pesquisa em âmbito internacional, para o desenvolvimento de atividades de ensino, pesquisa e extensão.	RTR; PREG; PROPP	15	20 5	20 5	25 5	25 5	Total de novos acordos estabelecidos	ID= \sum acordos estabelecidos
	Oferecer curso de língua portuguesa aos alunos estrangeiros em mobilidade estudantil na UFMS.		1	1	1	1	1	Curso implantado	*
	Oferecer curso de língua estrangeira aos alunos do interior interessados em mobilidade estudantil em âmbito internacional	PREG; PREAE	-	1	1	1	1	Curso implantado	*
	Realizar ações que visem divulgar as opções para a mobilidade estudantil disponíveis na instituição.	RTR; PREG; PROPP	5	7	7	8	8	Total de ações realizadas	ID= \sum ações realizadas
	Estabelecer a política de inserção da UFMS em diversos eixos geográficos nacionais e internacionais.		4	4	4	5	5	Políticas estabelecidas	ID= \sum políticas realizadas

Fonte: PREG; RTR.

Elaboração: DLAV/GFI/PROPLAN.

Legenda: (a.a) ano anterior; (a.c) ano corrente; (-) não há dados referenciais; (*) não satisfaz à condição necessária para uma operação matemática.

³O termo Vaga corresponde à disponibilidade de vagas ofertadas a alunos e professores de outras instituições de ensino, nacionais ou internacionais, para a mobilidade na UFMS.

⁵O termo Bolsista corresponde a alunos e professores da UFMS beneficiados com bolsas para a mobilidade em instituições de ensino nacionais ou internacionais.

Fonte: PDI 2015-2019 UFMS (2018g).

2.3.4 Descrição da Situação-Problema

Conforme menção reitor período 2016-2020, Marcelo Turine, situando o atual panorama político do país impacta diretamente nas gestões universitárias brasileiras e “o regime de contingenciamento mudou a fisionomia de muitos projetos em desenvolvimento e de ações futuras”. Diante disso, o reitor ainda complementa que; “para garantir a sustentabilidade financeira das IES, faz-se necessário encontrar um modelo institucional diferente, cujo foco gerencial esteja alicerçado no fortalecimento das relações institucionais” (UFMS; 2018I E 2019b).

Somados ao intuito de aumentar a visibilidade e competitividade do conhecimento produzido no Brasil para o cenário internacional e oportunizar a colaboração do país no desenvolvimento de tecnologias e soluções para problemas mundiais, e ainda assim, ampliar a interatividade com o resto do mundo por meio de parcerias de pesquisa, as instituições de ensino brasileiras têm se voltado cada vez mais para a internacionalização (UFMS, 2018m).

Mediante o posicionamento da internacionalização na UFMS, no Ranking Universitário da Folha (RUF, 2017), que estava em 80º posição e considerando que

foram elencadas 191 universidades brasileiras públicas e privadas, entende-se que na instituição estudada se faz necessário o estudo da alavancagem e melhorias para esta situação problema.

A UFMS, desde janeiro de 2017 criou a Aginova, onde se estabeleceu a Divisão de Relações Internacionais (Dirin). Compete a essa divisão, dentro da agência, atuação em diversas frentes, principalmente buscando promover o intercâmbio científico, tecnológico, cultural, artístico e filosófico entre a UFMS e outros órgãos internacionais (UFMS, 2018m).

Para tanto, a Dirin, por meio da Aginova, papel imprescindível para a elaboração das prospecções de internacionalização na UFMS. Considerando também em UFMS (2018r), a equipe da Dirin composta por três servidores, e a data da criação da Aginova, têm-se a partir deste ponto a suposição que o processo de internacionalização se encontra em fase embrionária.

A internacionalização é considerada por Akkari (2011), simultaneamente, necessidade e estratégia, processo e imposição; e que a internacionalização das políticas educacionais no Brasil merecem ser objeto de pesquisa e debates, devido ainda receberem pouca atenção.

A UFMS, como renomada instituição no estado do Mato Grosso do Sul e região, possui o papel de abarcar essa política pública, porém de acordo com os dados apresentados no PDI que descrevem as metas a serem atingidas pela instituição no quesito apresentado, outrossim, mediante os recursos financeiros limitados e integração das relações universitárias, concluímos que temos situação-problema do trabalho apresentada (UFMS, 2018g).

2.3.5 Oportunidades Estratégicas de Melhorias

A principal resposta para o objetivo primário a ser alcançado no final deste estudo é descrever propostas de ações de melhorias no seu processo para efetiva internacionalização, suportado através dos resultados obtidos nos objetivos secundários.

Já para responder os objetivos secundários serão mensurados e obtidos através dos seguintes pontos: obter as diferenças do processo de internacionalização da UFMS e comparação com o modelo de estratégias organizacionais e programáticas da autora Knight (2004c); trazer exemplos concretos da gestão de internacionalização da universidade referência;

especificação de ações para se internacionalizar através do envolvimento estrutural, político e da comunidade acadêmica.

A expectativa dessa pesquisa é, que com o levantamento de ações de internacionalização nas outras universidades, sejam pontuadas as oportunidades de melhorias a serem implantadas na UFMS para alavancar suas Relações Internacionais, conforme citado:

- Apresentar os resultados do estudo à instituição pesquisada;
- Contribuir com a instituição através do apontamento das oportunidades de melhorias em processos de internacionalização;
- Corroborar como facilitador da análise das fragilidades e das potencialidades da UFMS perante o cenário internacional, aprimora assim as decisões da Instituição;
- Dar maior publicidade ao assunto na esfera acadêmica.

Espera-se, com a conclusão desta pesquisa e conseqüentemente com a apresentação de um relatório final, trazer benefícios diretos aos participantes e a instituição; e benefícios indiretos às instituições participantes. Projeção para que os envolvidos se beneficiem do estudo e que ele contribua para a progressão, desenvolvimento e fortalecimento das relações internacionais na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. O propósito é servir para difundir o conhecimento da problemática detectada na pesquisa, e determinadas ações para modificá-las, como nos meios de solução, desfecho com maior publicidade ao assunto na esfera acadêmica.

CAPÍTULO 3: PESQUISA EMPÍRICA NA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA E UNIVERSIDADE FEDERAL DO MATO GROSSO DO SUL

Este capítulo se dedica ao tratamento dos resultados, conforme a apresentação da coleta de dados proposta e feita sobre o tema de internacionalização na UFMS. Pesquisa qualitativa, do tipo descritiva e exploratória, com coleta de dados prevista para setembro e outubro de 2018, os instrumentos de coletas de campo são entrevistas semiestruturadas, e aplicados por meio de entrevista gravada, realizada *in loco* pela pesquisadora. Isto para que os sujeitos escolhidos possam emitir opiniões e sugestões sobre o desenvolvimento do processo de internacionalização – tema do estudo.

Para elaboração desta fase da pesquisa, como coleta de dados teóricos temos documentos como protocolos de intenções internacionais, normas e documentos elaborados pelas universidades em estudo, assim como Plano Institucional de internacionalização pela resolução COUN Nº 80/2018 (UFMS, 2018v) e o site oficial das Universidades e das Divisões de Relações Internacionais; e principalmente o processo de internacionalização da instituição, listagem de convênios, acordos, cooperação, mobilidade acadêmica, e ações correlatas.

Os dados coletados nas entrevistas foram divididos em categorias pré-definidas como: **histórico**, do setor de Relações Internacionais de cada universidade estudada; **obstáculos, riscos e benefícios** da internacionalização; e análise pelas **estratégias organizacionais e estratégias programáticas** do modelo proposto por Knight (2004c) para o processo de internacionalização da UFMS e também os dados de internacionalização coletados na UnB.

Após toda a documentação necessária para alimentar plataforma Brasil, o processo foi enviado para análise do Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP). A aprovação via CEP veio em 30 de agosto de 2018, partindo para a etapa da coleta de campo.

A pesquisa foi desenvolvida pela mestranda Sabrina Borges Ramos de Carvalho e em colaboração com seu orientador Prof. Dr. Geraldino Carneiro de Araújo, professor no Profiap – mestrado profissional em Administração Pública na UFMS de Campo Grande/MS.

A escolha dos entrevistados se deu pelo fato de estarem ligados diretamente

ao tema e possuírem conhecimento sobre a assunto. Os participantes selecionados seguem o critério de aceitar voluntariamente a participar da pesquisa, sendo; um representante do setor de Relações Internacionais da instituição referência; o Pró-Reitor de Pesquisa e de Pós-Graduação da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS) e o Diretor da Agência de Desenvolvimento, Inovação e Relações Internacionais (Aginova), também da UFMS.

Vale ressaltar que as instituições pesquisadas foram: própria UFMS, sítio de atuação da pesquisadora, e a instituição externa Universidade de Brasília (UNB). A UnB foi selecionada devido estar bem ranqueada no RUF - Ranking Universitário Folha, que possui um item específico para internacionalização, e sua localidade ser no Centro-Oeste do país, ou seja, a mesma região da UFMS (RUF, 2017).

Diante dos ditames previstos na resolução 466, em Brasil (2013), do Conselho Nacional da Saúde e perante o código do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, as denominações dos indivíduos entrevistados serão substituídas pela sua unidade de atuação e letras - em razão do sigilo autoral.

3.1 Apresentação dos resultados e análise da UFMS

A pesquisa tem como escopo demonstrar o atual estágio do processo de internacionalização na universidade.

Inicialmente, o contato com a agência Aginova e se deu durante o ano de 2017 e no dia 04 de junho de 2018 ocorreu contato telefônico e posterior formalização do convite para a banca de qualificação através de correspondência eletrônica para o representante da Aginova. A apresentação e subsequente aprovação da banca de qualificação foi no dia 23 de junho de 2018.

Foi solicitado também uma declaração da instituição em 24 de julho de 2018, requisitando autorização e a cooperação para realização de futuras entrevistas na UFMS.

No dia 05 de setembro foi solicitado via e-mail o agendamento das entrevistas para 01 e 02 de outubro de 2018. A mestrandia Sabrina foi à cidade de Campo Grande/MS e realizou a visita técnica na UFMS, assim como entrevistou os representantes inseridos na proposta de pesquisa. Outrossim, os quatro aspectos abaixo abordados sobre a pesquisa empírica serão delineados neste capítulo. Assim, para melhor delinear a pesquisa, segue apresentação de subtópicos com

todas as informações adquiridas através da visita técnica e entrevistas realizadas na UFMS, na qual os entrevistados apresentaram suas opiniões e pareceres, e também pesquisa bibliográfica em livros e sítios eletrônicos, especialmente sítios oficiais.

3.1.1 Histórico do processo de internacionalização da UFMS

Conforme dados recolhidos nas entrevistas, a UFMS desempenha ações internacionais desde sempre, porém ela não era estruturada dentro da Aginova e sim como assessoria vinculada a Reitoria, com sede em Campo Grande, no estado de Mato Grosso do Sul. Principalmente com o advento do CsF em meados de 2013 e 2014, e mais recente considerando as Metas 12, 13 e 14 do Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024; o Edital nº 41/2017, Programa Institucional de Internacionalização da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes-PrInt); consolida a internacionalização na UFMS com resolução nº 80 de 30 de agosto de 2018 e com a implementação da agência Aginova em fevereiro de 2017 inserida no organograma UFMS.

Entretanto é visível o progresso da UFMS, principalmente com a manutenção das notícias na página de relações internacionais, onde são postados diariamente ofertas de editais; vagas; fóruns; encontros; parcerias; prêmios; enfim, oportunidades de âmbito internacional.

No site UFMS (2018s) é divulgado o projeto de internacionalização do portal da universidade para versão inicial bilíngue a ser implantado.

Na visão do entrevistado A da UFMS; a internacionalização nas IES brasileiras está em níveis medianos, porém estão mais consolidadas que UFMS e verticalizar o processo pode trazer inovação, principalmente para temas regionais estratégicos como; agronegócios. Ele acrescentou que com o edital Capes/PrInt foi visualizado e diagnosticado o sistema de internacionalização na instituição, além de ter a possibilidade de fomento para as ações da universidade por ter sido uma das 36 Instituições de Ensino Superior selecionadas entre 108 inscritas.

A internacionalização na UFMS, conforme obtido com o entrevistado C da UFMS, está mais transparente e isto devido a gestão UFMS 2016-2020, a qual apoia a construção de novas atividades e frentes, como; a implementação de sistemas que vincule dados acadêmicos para uma melhor visão e recepção da comunidade acadêmica. A divulgação traz interesse de como funciona e é gerada a internacionalização na UFMS.

As principais razões para a UFMS se internacionalizar são os benefícios do retorno através do conhecimento que contribui e colabora com futuras pesquisas para toda instituição e comunidade acadêmica. E a demanda parte, dos professores e pesquisadores que se utilizam em sua maioria dos editais como da Capes e Cnpq.

3.1.2 Obstáculos, riscos e benefícios

Para os entrevistados B e C da UFMS, em relação ao obstáculo relevante enfrentado pelos interessados é a língua e sua fluência necessária. O entrevistado C acrescenta sobre a formalização dos acordos pela barreira jurídica do setor institucional, e por último declara sobre a dificuldade em sensibilizar a comunidade acadêmica para as ações da universidade sobre o tema em estudo, como exemplo a participação dos discentes no evento Integra.

Na visão do entrevistado C, os benefícios são diversos, tais como; troca de experiências e conhecimento; percepção das similaridades e harmonia entre povos, respeito e identificação.

Para o entrevistado B; os benefícios da internacionalização são muitos, tais como: culturais, ensino, avanço no conhecimento e pesquisa, entre outros. Já os principais riscos envolvem o quesito mobilidade docentes e discentes, ou seja, a difícil adaptação devido realidades diferentes, a cultura pode ser muito diferente e ser um fator de entrave, a falta preparo para possíveis adversidades e muitas vezes a empolgação é maior do que a consciência de sua contextualização da real situação.

Os benefícios provenientes da internacionalização, segundo dados do Plano de Institucional de Internacionalização (PII) da UFMS (2018v), poderão ser multiplicados na região da universidade e faixas de fronteira.

Os riscos, para o entrevistado C, seria a questão de segurança física durante a mobilidade acadêmica; parcerias internacionais que não causem real efetividade e também a questão do idioma necessário.

3.1.3 Estratégias organizacionais

O PII da UFMS (2018v), institui políticas para consolidar, avaliar e monitorar a gestão das ações no seu processo de internacionalização.

3.1.3.1 Governança

No PII da UFMS (2018v), período 2018-2022, consiste em um documento estratégico e norteador das políticas voltadas à interlocução com instituições e parceiros de outros países. Esta política tem a visão de um compromisso institucional bem articulado com planos de ação, comissões e comitês e práticas de avaliação e monitoramento.

Na fala do entrevistado A da UFMS - a internacionalização está inserida no PDI e a confirmação que este processo é uma realidade é que no momento da entrevista o Reitor UFMS estava na Europa em busca de parcerias para soluções e pesquisas conjuntas as quais beneficiem os problemas da nossa região. São prospecções de parcerias para alavancar e obter recursos também através de pesquisas com interesses mútuos.

As principais diretrizes políticas, ainda em sua visão, são: treinamento técnico, captação de recursos, recepção de docentes e discentes e mobilidade. A captação de recursos acontece – principalmente através de docentes que participam em eventos ou suas publicações – que são expostas e se tornam chamariz para futuras parcerias.

O entrevistado C da UFMS diz que os principais objetivos da Dirin é normatizar, com intuito de dar transparência às oportunidades e também à execução das ações de internacionalização do setor. E é uma das prioridades na universidade devido estar ligado a atividade fim de formar profissionais capacitados e em razão da busca pelas melhores práticas.

Ainda em sua opinião, a área acadêmica priorizada acaba por ser a de pós-graduação devido os recursos disponibilizados via editais Capes e Cnpq, que envolvem projetos e pesquisas. Já a graduação acaba por se internacionalizar de uma forma mais cultural, principalmente através de intercâmbios para aprendizado de idiomas.

Consoante com site UFMS (2018v), as políticas internas definem uma prioridade geográfica fazendo divisa com cinco Estados brasileiros e fronteiras internacionais com Bolívia e Paraguai. A internacionalização, portanto, constitui tema nato e estratégico para a UFMS, já o país estabelece prioridades de acordos com a América do Sul, exemplo: acordo Brasil e Colômbia (Bracol).

3.1.3.2 Operações

Conforme entrevistado A da UFMS, o planejamento está em devida consonância com o executado e o setor de pós-graduação está aprendendo a calibrar os editais.

O entrevistado B da UFMS informa que o papel do setor de relações internacionais é identificar o que a universidade já possui, mapear e definir sua política de internacionalização, assim fica viável para buscar informações – principalmente de editais de pós-graduação – já que o setor não irá capitalizar os recursos e sim auxiliar no processo de acordos. O importante também é manter a continuidade dos acordos de cooperação, pois seria um retrocesso sua interrupção.

O entrevistado C da UFMS generaliza as atribuições da Dirin conforme: orientações na formalização dos acordos, integração da unidade UFMS com outras IES e divulgação da internacionalização na instituição.

Continua sua fala, na pauta sobre o orçamento para o setor; em 2017 – teve Programa de Desenvolvimento das Universidades (PDU) para internacionalização, sendo recurso próprio enviado pelo MEC. Para o ano de 2018 - no primeiro semestre foi cortado verba do PDU para o item de internacionalização, porém a reitoria disponibilizou; - no segundo semestre houve verba extra-orçamentária (termo de execução descentralizada – TED). Normalmente é feito planejamento conforme ano anterior e projetando também o que se pode melhorar. O orçamento diminuiu nos últimos três anos, porém após a aprovação da UFMS pelo edital Capes/PrInt, em 2019 virá mais recursos financeiros. A Dirin não capta recursos externos, contudo os interessados podem participar de editais externos e a verba irá direto ao pesquisador e a instituição recebe benefícios de alguma forma.

3.1.3.3 Serviços

As principais ações da Aginova, segundo o entrevistado B da UFMS, são: acordos – que são enriquecidos com ajuda de professores e pesquisadores e busca de oportunidades em outras IES – fazer parcerias e diversificar conhecimentos. E não há como avaliar as principais ações bem-sucedidas desenvolvidas no setor, devido ao curto espaço de tempo.

De acordo com o entrevistado A da UFMS, a mobilidade estudantil ou de docentes precisa ser institucionalizada.

Futuras ações relacionadas a internacionalização na UFMS, conforme

entrevistado B, são do Integra (UFMS, 2018u):

“O INTEGRA UFMS, que acontecerá nos dias 5-10 de novembro de 2018, é um grande evento de ciência, tecnologia e inovação, com o objetivo de integrar vários movimentos: a Feira de Tecnologias, Engenharias e Ciências de Mato Grosso do Sul (FETEC-MS) e os encontros do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC), Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência (PIBID), Programa de Educação Tutorial (PET), Extensão Universitária (ENEX) e Empresas Júniores da UFMS (UFMS, 2018u)”.

O entrevistado C da UFMS faz alusão as principais ações da Dirin; cooperação internacional – mobilidade, eventos e normativas.

A mobilidade normativa tem sido a ação mais bem-sucedida, devido os critérios terem sido definidos e mapeados, como exemplo de requisitos e procedimentos. Acrescenta em sua fala que por ser órgão público, esta ação é importante e dá respaldo para o desempenho das atividades do setor, e o prazo de novembro de 2018 ou no máximo 2019 para conclusão das normativas.

Ações a serem implementadas no futuro inclui; ampliar a Dirin em seções, como modelo o entrevistado C versa sobre a seção de mobilidade acadêmica, e também concretizar programas de graduação com bolsas de recursos próprios.

A Dirin em conjunto com Agetic (Agência de Tecnologia de Comunicação e Informação) estão criando um sistema de informação único para monitorar as ações de internacionalização na instituição, atualmente é feito através de solicitação para cada unidade.

3.1.3.4 Recursos Humanos

A Dirin tem sua equipe composta por 4 servidores (UFMS, 2018r), atualmente o setor possui um estagiário. A solicitação de novos servidores se dá através da demanda. A Aginova se insere de forma transversal no organograma da universidade.

O entrevistado A da UFMS menciona que seus servidores possuem progressão na carreira através da sua produtividade, mas que o afastamento - em sua maioria – faltam fomento como bolsa de suporte. Há uma lacuna também na oficialização de concessão de licenças para apoio de fins de estudo em trabalhos internacionais para servidores técnicos.

O entrevistado B confirma que não há políticas de recompensa para servidores, devido a progressão na carreira ser algo independente e voltado para carreira intrínseca do pesquisador; ou seja, a busca por conhecimento é por “conta

própria” e não é uma política institucional. Ademais, há licenças no apoio para trabalhos internacionais para professores, pesquisadores e alunos de pós-graduação; já servidores técnicos ele desconhece.

3.1.4 Estratégias programáticas

Segue dividida em 4 tópicos: relações internacionais, atividades extracurriculares, programas acadêmicos, pesquisa e colaboração acadêmica.

3.1.4.1 Relações exteriores

O entrevistado C da UFMS faz observação em relação as parcerias na comunidade, com organizações governamentais e não governamentais, que podem ocorrer no âmbito da instituição, todavia não acontece via Dirin. Há projetos de trabalho intercultural em andamento como o de acolher estrangeiros na UFMS através do “apadrinhamento”, onde o interessado irá ajudar no acolhimento do novato.

O representante ainda informou que há parcerias internacionais como: Aliança Francesa e Bracol. E que totalizam 18 acordos que a universidade assegura na atualidade e complementa dados dizendo que a Dirin não tem treinamento para o setor, porém ela participa de eventos o que garante seu *networking*.

3.1.4.2 Atividades extracurriculares

O entrevistado C da UFMS se refere ao Integra como evento intercultural, que foi realizado de 5 a 10 de novembro de 2018 (UFMS, 2018u). A Dirin irá participar com aproximadamente cinco ações; desde palestras sobre boas práticas de internacionalização, filmes em francês como estudo, mesa redonda e roda de conversas sobre idiomas, oficina mini-curso sobre projetos no Erasmus+, oportunidades de estudo na Aliança Francesa e Campus France e Idioma sem Fronteiras (IsF) aula magna.

3.1.4.3 Programas acadêmicos

O site da UFMS (2018t) possui o projeto de extensão Projele – curso de línguas estrangeiras do curso de Letras, e já promoveu mudanças na vida de mais de dois mil alunos, da comunidade interna e externa, abarcados nessa iniciativa consolidada desde 1996. O Projele já ofereceu turmas de mandarim, árabe, italiano, latim; além de turmas nos idiomas inglês, francês, espanhol, alemão,

japonês e libras; no qual 35 bolsistas professores são responsáveis. As turmas iniciam com 25 vagas, com oferta de prova de nivelamento para quem já possui conhecimentos prévios.

“Normalmente desenvolvemos as pesquisas na formação do professor com alunos do curso de Letras – que é a formação dos nossos instrutores, mas os estrangeiros são exceções, sendo alunos de outros cursos”.

Outra pesquisa envolveu os bolsistas estrangeiros – do Togo, Nigéria, Senegal e do Haiti – que atuaram no ensino de francês. A presença deles auxiliou no processo de internacionalização da instituição, a partir do acolhimento dos estrangeiros (UFMS, 2018t).

A política linguística da UFMS tem como princípios: a compreensão que todo cidadão tem direito ao aprendizado de diferentes línguas; interação e intercâmbio acadêmico, em contextos multiculturais e de construção partilhada do conhecimento; visa à formação global dos estudantes de línguas e amplia sua possibilidade de participação na vida democrática; esses foram os principais mencionados. Ademais são objetivos estimular a cooperação e mobilidade internacionais, valorizando processos de formação e cooperação compartilhados, com a promoção de intercâmbios de docentes, técnico-administrativos e estudantes da universidade (UFMS, 2018v).

Ainda segundo o entrevistado C da UFMS, o Idiomas sem Fronteiras (IsF) iniciativa do MEC e da Capes, está presente na UFMS e propicia estudantes, professores e servidores técnico-administrativos em capacitação para idiomas, através de aulas presenciais, *online* e exames de proficiência. Segue abaixo a citação sobre a importância do programa:

“Os objetivos emergentes relacionados à internacionalização da educação superior podem ser constatados por programas como o Inglês sem Fronteiras, uma vez que a necessidade de se fortalecer e se criar mais pontes entre as instituições nacionais e as estrangeiras tornaram-se prementes na construção e nas possíveis construções de saberes cada vez mais híbridas. É preciso também a criação de mais programas e expansão daqueles que já existiam no que se concerne à rede de pesquisas interinstitucionais, promovendo oportunidades que extrapolam fronteiras” (ONO,2016).

A mobilidade de estudantes, para o entrevistado C da UFMS, acontece via editais externos e os alunos também procuram a Dirin para efetuar a parceria. Este requisito terá seus dados compilados através do novo sistema *online* a ser desenvolvido.

3.1.4.4 Pesquisa e colaboração acadêmica

A UFMS possui 18 acordos com IES estrangeiras (1 com a Bolívia, 1 com o Canadá, 1 com a Colômbia, 1 com Cuba, 3 com a Espanha, 1 com EUA, 6 França, 1 Japão, 1 México e 3 Portugal), e em sua maioria tem o propósito de pesquisa conjunta, projetos ou protocolo de intenções. O retorno se dá para a unidade na qual o pesquisador é vinculado, perante informações do entrevistado C e UFMS (2019c).

O PDI 2015-2019 estabelece as seguintes metas a serem alcançadas dentro da ação estratégica Pesquisa, Extensão, Inovação e Integração Nacional e Internacional (UFMS, 2018v):

1. Elevar o número de publicações de artigos científicos em periódicos com Qualis A1, A2, B1 e B2;
2. Elevar o número de projetos de pesquisa apoiados com fomento externo;
3. Elevar a quantidade de ações extensionistas com fomento externo;
4. Elevar a qualidade dos grupos esportivos e artísticos da UFMS por meio de intercâmbios; e aumentar os acordos de cooperação, convênios, parcerias, cooperações, transferência ou licenciamento de tecnologia no âmbito nacional e internacional.

Consoante dados do PII da UFMS (2018q), apesar do perfil emergente de internacionalização da universidade, pode-se notar na figura 9 abaixo um número substancial e crescente de colaborações científicas internacionais. São registros a partir de 2012, e mostram as contribuições distribuídas de acordo com as regiões, contabilizadas a partir das publicações onde o primeiro autor pertence a alguma instituição da região mostrada e pelo menos um autor pertence ao quadro de pesquisadores da UFMS. Isto demonstra ainda mais a necessidade de promover colaborações internacionais.

Figura 9 – Colaborações UFMS no mundo.



Fonte: Plano Institucional de Internacionalização da UFMS (2018q, p.19).

Destaca-se na figura abaixo, o fato de que os três países europeus com o maior número de publicações dentre as 241 colaborações detectadas na Europa são: Reino Unido, França e Alemanha. Ao contrário do que seria esperado devido a maior facilidade do requisito idioma em países como Espanha e Portugal.

Figura 10 – Colaborações UFMS na Europa.



Fonte: Plano Institucional de Internacionalização da UFMS (2018q, p.20).

3.2 Apresentação dos resultados e análise da UnB

No dia 28 de setembro de 2018 a pesquisadora foi à cidade de Brasília/DF e realizou uma visita técnica na UnB para entrevista com seu representante. Outrossim, todos esses quatro aspectos abordados sobre a pesquisa empírica seguem abaixo delineados através de: **histórico, obstáculos, riscos e benefícios; estratégias organizacionais e estratégias programáticas** do modelo proposto por Knight (2004c). Inicialmente, o primeiro contato com a UnB ocorreu no dia 20 de julho de 2018, quando a mestrandia enviou uma correspondência eletrônica explicando os objetivos de pesquisa. Foi enviado também um modelo de declaração de anuência solicitado o apoio e a cooperação na elaboração desta etapa da pesquisa, o propósito da declaração é alimentar a plataforma Brasil e posterior envio ao CEP. A resposta veio através de correspondência eletrônica em 31 de julho de 2018, no qual a UNB consentiu a entrevista e posteriormente foi marcada para 28 de setembro de 2018. Do mesmo modo, o agendamento da entrevista foi solicitado via e-mail após aprovação no CEP UFMS.

O escopo abaixo tem como objetivo fazer uma análise da UnB como referência de gestão do processo de internacionalização para ser futuramente refletido e verificado como parâmetro de melhorias para - se possível - implementar na UFMS. Os dados abaixo foram obtidos mediante fontes citadas e a entrevista *in loco* mencionada na parte metodológica.

3.2.1 Histórico do processo de internacionalização da UnB

A UnB foi inaugurada em 1962, quando Brasília tinha apenas dois anos (UnB, 2018a).

“A UnB foi organizada como uma Fundação, a fim de libertá-la da opressão que o burocratismo ministerial exerce sobre as universidades federais. Ela deveria reger a si própria, livre e responsavelmente, não como uma empresa, mas como um serviço público e autônomo”, escreveu Darcy, em UnB: Invenção e Descaminho (UnB, 2018a).

Em 1987 foi criado o Centro de Apoio a Intercâmbio e Programas Internacionais (CIP), seu principal objetivo era possibilitar programas à comunidade acadêmica para troca de experiências culturais e o melhoramento em idiomas estrangeiros. Passou para a denominação de Assessoria de Assuntos Internacionais (INT), ao completar 10 anos de criação, uma denominação mais adequada à política e aos interesses da UnB no sentido de implementar novos convênios e acordos de

cooperação técnica, científica e cultural com instituições internacionais (UnB, 2018b).

A INT possui como missão promover a interação com organismos e IES estrangeiras, e como objetivos apoiar e implementar acordos de cooperação técnica, científica e cultural e promover o intercâmbio de estudantes de graduação e pós-graduação, atuando como ponto de apoio aos estudantes brasileiros e internacionais, elencado abaixo:

- Elaborar, propor e coordenar a execução das políticas de cooperação internacional da UnB;
- Promover o intercâmbio científico, tecnológico, cultural, artístico e filosófico;
- Promover o intercâmbio dos membros da Comunidade Acadêmica da UnB;
- Acompanhar projetos e convênios interuniversitários;
- Propor e implementar, com outras unidades acadêmicas da UnB, estratégias que viabilizem o desenvolvimento de projetos de interesse internacional;
- Acompanhar alunos, docentes e pesquisadores de instituições estrangeiras em atividade de intercâmbio na UnB (UnB, 2018e).

Conforme entrevistado da UnB, a universidade possui uma característica peculiar que teve em seu início aportes da França trazendo professores doutores e com o tempo ela foi se desinternacionalizando e hoje conta em sua maioria com docentes brasileiros. E por ter uma ampla estrutura na sua totalidade, ainda conforme entrevistado, a UnB acredita que somente 50% de suas ações de internacionalização são conhecidas como dados oficiais.

Intencionalmente ela já nasceu internacional pela sua localização estratégica no centro do Brasil - sendo referência em estudo para a parte acima e abaixo de sua posição no mapa. No quesito internacionalização, a UnB tem favorável sua proximidade dos centros decisórios de poder nacional (Poder Executivo, Congresso Nacional, Tribunais Superiores), do corpo diplomático acreditado junto ao governo brasileiro, dos organismos internacionais, e também das agências de fomento e outros parceiros indispensáveis à sua evolução, como as representações da ONU, Unesco, Capes, CNPq, entre outros organismos internacionais ou governamentais.

De acordo com site UnB (2018f) possui cerca de 38.400 estudantes de graduação divididos em 161 cursos e 154 programas de pós-graduação com aproximadamente 8.002 alunos. Diversos indicadores revelam o grau de internacionalização da UnB hoje, com número de estudantes de diferentes nacionalidades (total de 512 estudantes, em 2017), que frequentam cursos de

graduação (210 estudantes) e pós-graduação (302 estudantes). A origem desses estudantes é bastante diversificada, com predomínio para estudantes de países da América Latina e Europa.

3.2.2 *Obstáculos, riscos e benefícios*

A internacionalização da UnB se realiza pela iniciativa de seus docentes e pesquisadores (*bottom-up*), e pelo desenvolvimento de suas políticas institucionais (*top-down*), para o estabelecimento de diretrizes, prioridades e objetivos. E também pelos alunos que querem ter opções de mobilidade através de acordos com parceiros acadêmicos internacionais, os quais representam uma demanda crescente e à qual a UnB responde prontamente.

Nota-se a cada dia um número maior de estudantes estrangeiros que aprofundam suas atividades acadêmicas colaborativas, e ampliam a diversidade cultural, científica e tecnológica na Universidade.

Diversas instâncias e órgãos da Administração Superior se corresponsabilizam pela internacionalização da Universidade, destacando-se a atuação direta da INT e dos decanatos de Graduação, Pós-graduação, Pesquisa e Inovação e Extensão. Desse modo, estruturas, políticas e ações se articulam para viabilizar o processo de internacionalização de forma institucional.

Quanto maior a internacionalização maior a obtenção de recursos para UnB, mediante a valorização das pesquisas e publicações. O impacto social e cultural da internacionalização em casa (professores e alunos estrangeiros no ambiente nacional) traz benefícios conhecidos como mais diversidade engrandecendo o conteúdo da sala de aula, além da formação de rede de contatos (conhecida como *networking*).

A resistência ao processo de internacionalização se dá pelo protecionismo – por exemplo no reconhecimento de diploma através da verificação dos créditos, entraves burocráticos – entendimento da lógica dos processos internacionais, idioma – falar a língua, falta flexibilização - por exemplo ler tese em inglês.

Um obstáculo destacado pelo entrevistado da UnB é a burocracia não só no Brasil, mas em outros países também; como a França. O ideal seria horizontalizar o processo, ou seja, reunir todos envolvidos no processo para resolver e efetivar as ações pertinentes ao caso. Ao contrário do que ocorre atualmente na UnB que possui seus processos centralizados, como arquétipo da assinatura da reitoria para

finalização dos acordos.

Um exemplo do exposto acima é a firmação de acordos formais para o estabelecimento de cotutelas e cursos de dupla e tripla titulação ainda são restringidos pelo excesso de burocracia, o que indica a necessidade de esforços institucionais para a simplificação desses processos.

Outro desafio citado pelo site UnB (2018f) são os espaços virtuais ainda insuficientes em sua infraestrutura: como salas de videoconferência, para a realização de atividades acadêmicas internacionais à distância, aulas, exames finais de mestrado e doutorado, reuniões e seminários científicos, com a participação (em tempo real) de pesquisadores internacionais sediados em outros países.

O desafio da gestão administrativa da UnB (2018f) se observa com efeito que existem diferentes perfis de docentes e pesquisadores relacionados à internacionalização: alguns promovem individualmente, ou em grupos restritos, suas parcerias internacionais e muitas vezes sem a participação das assessorias internacionais; outros desejariam internacionalizar suas pesquisas e atividades acadêmicas, mas não conhecem os caminhos institucionais para a efetivação e o restante nem sequer vislumbra essas possibilidades. Portanto diferentes ações se fazem necessárias, como: prover apoio administrativo e financeiro; divulgar e capacitar através da proatividade das assessorias internacionais; por último, buscar disseminar informações sobre oportunidades de internacionalização, interno e externo à Universidade.

Os riscos levantados pelo entrevistado da UnB foram; falta de recursos financeiros liberados pelo MEC e gerar mais desigualdade, como parâmetro o edital Capes/Print que pressupõe a exclusão e diferenciação.

3.2.3 Estratégias organizacionais

A gestão organizacional da UnB é uma decisão política e está voltada para melhorar o ensino; resolução de problemas através das perspectivas externas para diferentes realidades; regionalização e ações voltadas em conjunto com a América Latina.

3.2.3.1 Governança

Os principais objetivos propostos da internacionalização na UnB são o aumento e evolução de: mobilidade da graduação; formalização de acordos;

aconselhamentos; desenvolver contatos entre pesquisadores internos e externos; envio e recebimento de alunos;

Conforme UnB (2018f), a pós-graduação é uma das principais prioridades, devido a catalisação de oportunidades e experiências internacionais para o desenvolvimento de competências globais de docentes e discentes. A *internacionalização em casa*, através de mobilidade e demais ações, que visam fortalecer um ambiente acadêmico multicultural e multilíngue direcionando a UnB para inserção no circuito global de produção de conhecimento e para formar novos pesquisadores preparados para atuarem nesse circuito.

O entrevistado da UnB afirma também que a Internacionalização Acadêmica é prioridade para a gestão 2016-2020, baseado em um direcionamento institucional coerente e adequado às especificidades da Universidade, e um amplo projeto está sendo implantado para consolidar, ampliar e redefinir a política de Internacionalização Acadêmica.

3.2.3.2 Operações

A Assessoria de Assuntos Internacionais (INT) tem como objetivos promover a interação com organismos e instituições estrangeiras de ensino superior, apoiar e implementar acordos de cooperação técnica, científica e cultural e o intercâmbio de estudantes de graduação e pós-graduação. Ela atua como importante ponto de apoio aos estudantes brasileiros e internacionais e têm sua missão promover o compartilhamento com IES no âmbito internacional.

A INT (UnB, 2018c) possui sua estrutura administrativa dividida em setores com funções e competências distribuídos conforme Quadro 7 abaixo:

Quadro 7 – Estrutura Administrativa Assessoria de Assuntos Internacionais UnB.

<p>Direção</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Função Estratégica de realizar a internacionalização da UnB; ➤ Promover alianças internas com os Decanatos, Institutos e Faculdades, Centros, Coordenações Acadêmicas e estudantis; ➤ Articulação externa com as Embaixadas Estrangeiras no Brasil, Ministério das Relações Exteriores, Ministério da Educação, Presidência da República, Universidade Estrangeiras e as agências de fomento; ➤ Execução de Políticas Governamentais; ➤ Representar o Reitor em eventos nacionais e internacionais; ➤ Promover visitas técnicas a Universidades parceiras em países de diversos continentes; ➤ Assessorar a Reitoria nas questões internacionais. 	<p>Assessoria Técnica / Eventos Internacionais e Divulgação</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Assessorar tecnicamente à Direção em todas as áreas de atuação da INT; ➤ Elaborar documentos como: relatórios, memorandos, ofícios para Reitor, cartas; ➤ Avaliar servidores, estágios e bolsistas; ➤ Representar a Reitoria nas visitas de cortesia, em reuniões com comitivas internacionais, embaixadas, ministérios, organismos internacionais; ➤ Representar a UnB em reuniões, eventos nacionais e internacionais, viagens nacionais e internacionais; ➤ Organizar e executar projetos que envolvam eventos internacionais como conferências, seminários, palestras, exposições; ➤ Divulgar informações procedentes do exterior que tenham como referência oportunidades de estudo no exterior, bolsas de mestrado, doutorado e pesquisa.
<p>Secretaria</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Administrar os recursos financeiros e de pessoal como férias, frequência, arquivo e patrimônio; ➤ Acompanhar o Plano de Desenvolvimento Institucional; ➤ Representar a INT em reuniões e eventos nacionais e internacionais; ➤ Assessorar a direção. <p>Coordenação de Cooperação e Acordos Internacionais</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Formalizar acordos de cooperação internacional; ➤ Articular com área acadêmicas da UnB e Instituição Internacional as normas do acordo; ➤ Participar de reuniões com delegações estrangeiras; ➤ Representar a INT em reuniões, em viagens nacionais e internacionais; ➤ Elaborar e analisar de acordos; ➤ Dar parecer técnico; ➤ Analisar processos de co-tutela; ➤ Elaborar, revisar e traduzir documentos em diversos idiomas. 	<p>Coordenação de Intercâmbio e Estudantes Internacionais</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Selecionar alunos da UnB para participar de programas de intercâmbio; ➤ Receber e acompanhar alunos internacionais na UnB; ➤ Articular com os parceiros internacionais as vagas oferecidas pelos acordos bilaterais, Supremo Tribunal Federal, Capes/Fipse, Capes/Brafitec, entre outros; ➤ Elaborar, revisar e traduzir documentos em diversos idiomas. ➤ Executar as Políticas do Governo Federal na área educacional como o Programa Estudante Convênio – Graduação (PEC-G) e Programa MARCA; ➤ Orientar os alunos participantes; ➤ Selecionar alunos para moradia, Bolsa Mérito (MRE), Bolsa Promisaes, Bolsa Emergencial; ➤ Acompanhar academicamente os alunos; ➤ Supervisionar e acompanhar os pedidos de hospedagem para alunos internacionais de acordos; ➤ Representar a INT em reuniões e eventos nacionais e internacionais.

Fonte: UnB (2018c), elaborado pela autora.

O orçamento para internacionalização da UnB obtém seus recursos através do PDI; MEC – são editais gerais; e será criado futuramente um fundo exclusivo para esta finalidade. A nova gestão da UnB destinou foco em melhorias para INT, como o incremento de recursos humanos para o setor e extensão da estrutura física, segundo entrevistado da UnB.

O entrevistado UnB incrementa as informações da INT ao mencionar que a proximidade geográfica da UnB com todas as representações diplomáticas das quais o Brasil se relaciona facilita a promoção de visita de delegações e missões diplomáticas, portanto a INT abrange nas suas ações a participação nos eventos internacionais da Reitoria da UnB - que recebe as visitas de cortesia, reuniões com comitivas internacionais, representações diplomáticas, ministérios, organismos internacionais, dentre outros. Além de divulgar informações sobre oportunidades de estudos no exterior, bolsas de mestrado, doutorado e pesquisa. Os eventos da área acadêmica são divulgados pela INT com o apoio da Secretaria de Comunicação – SECOM, da UnBTV e do e-mail institucional Informerede.

3.2.3.3 Serviços

Para 2019 serão implementadas ações com foco em: regionalização e também voltada para América Latina; boas práticas para professores de como estarem preparados às atividades de internacionalização; programa “*summer-winter*” que foca nos alunos de graduação e idiomas. Estes foram exemplos citados pelo entrevistado INT, ademais seguem na sequência os desafios de serviços para o setor.

A excelência científica da UnB em diversas áreas do conhecimento, as pesquisas, os pesquisadores e os grupos de pesquisa da Universidade têm pouca projeção internacional, somado ao fato da participação de pesquisadores internacionais nos grupos de pesquisa ainda é pequena e os serviços com visibilidade internacional, como as páginas *web* da universidade e seus programas de pós-graduação não estão projetadas para o acesso de um público internacional, não há facilidade na busca de informações sobre as pesquisas em andamento ou para as inovações geradas (UnB,2018f).

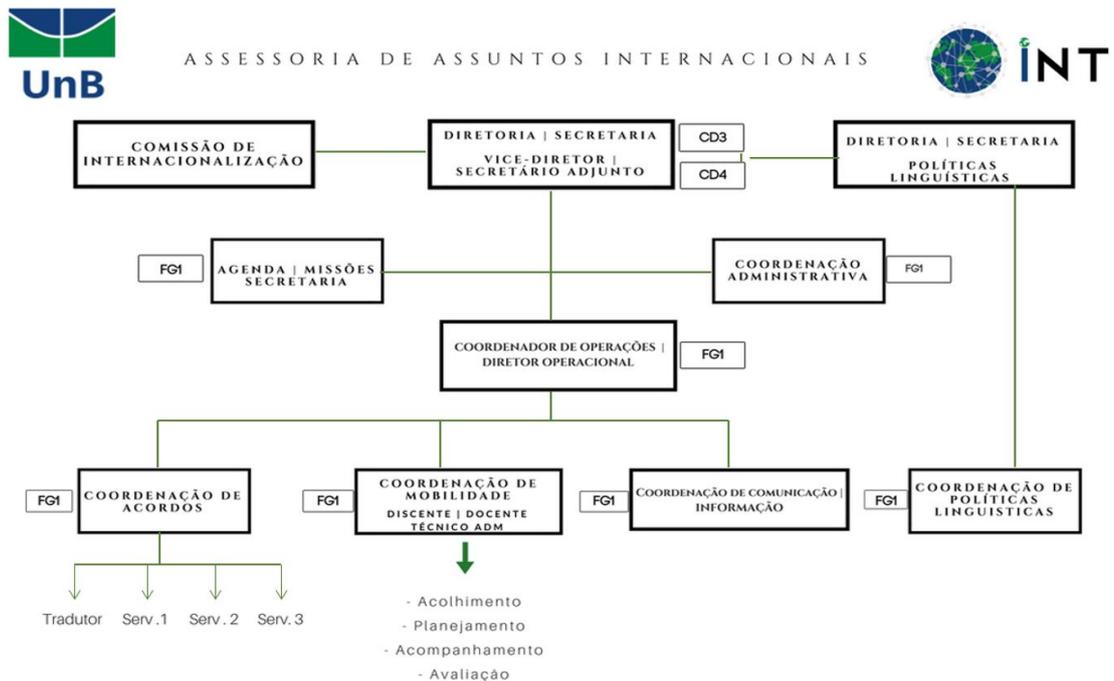
Outro ponto a ser trabalhado é a infraestrutura de acolhimento como; laboratórios de pesquisa - espaço físico, equipamentos e pessoal de apoio, como instalações de acomodação são insuficientes frente à demanda de pesquisadores

internacionais em visita à UnB, exigindo investimentos de curto e médio prazo para apoiar a política de internacionalização da Instituição. A recepção de visitantes também é dificultada pela burocracia nacional, seja para a obtenção de visto ou para a abertura de conta bancária (UnB,2018f).

3.2.3.4 Recursos Humanos

O entrevistado da UnB informou que a assessoria está dividida basicamente em quatro setores: linguística (exigência MEC); acolhimento; secretaria e operação PEG/MARCA (Programa de Estudante-Convênio de Graduação – PEC e CAPES Mobilidade Acadêmica Regional em Cursos Acreditados - MARCA).

Figura 11 – Organograma da Assessoria de Assuntos Internacionais - INT.



Fonte: UnB (2018f).

A INT tem sua equipe composta por 15 servidores (UnB, 2018d).

Conforme visto no organograma e em março de 2017, para melhor coordenação dos esforços institucionais de internacionalização, foram criadas duas comissões permanentes de trabalho:

“A Comissão Permanente de Internacionalização é composta pela Diretora da INT, por representantes dos decanatos e das áreas científicas (Ciências Exatas, da Vida, Sociais e Humanas), sob a presidência do Vice-Reitor da Universidade”. Esta comissão define a política de internacionalização da Instituição como missão e cabe ainda atuar como interlocutora entre as diretorias de unidades acadêmicas e demais órgãos da Administração Superior, analisar processos relacionados à internacionalização da UnB e deliberar sobre o assunto, por meio de atos normativos (UnB, 2018f).

Já a Comissão Permanente de Políticas Linguísticas, por sua vez, é composta pela Diretora do Instituto de Letras, Chefe do Departamento de Línguas Estrangeiras e Tradução, Coordenador do Programa Permanente de Extensão UnB Idiomas, o Coordenador do IsF na UnB, o Coordenador do Núcleo de Ensino e Pesquisa em Português para Estrangeiros, sob a presidência da Diretora da INT. É missão dessa comissão definir e implementar as ações de políticas linguísticas e promover assim, a internacionalização institucional (UnB, 2018f).

O entrevistado da UnB enfatizou que, para um maior controle das atividades de internacionalização, a universidade está criando 27 coordenações de internacionalização em cada uma de suas unidades acadêmicas com 2 professores em cada delas. Esta mudança será refletida de forma a mapear melhor as atividades desenvolvidas e também circular e potencializar a obtenção de informações, assim como orientar estudantes internacionais em relação ao funcionamento dos cursos e da Universidade como um todo.

Serão atribuições das Coordenações de Internacionalização: - informações de acordos de cooperação firmados, estudantes internacionais e refugiados acolhidos, entre outros dados a serem encaminhados à INT partidos da unidade acadêmica; - transmitir aspectos relativos à internacionalização (atos normativos e orientações encaminhados pela administração) para a unidade acadêmica; orientar professores e servidores técnico-administrativos sobre procedimentos para firmar e implementar acordos de cooperação, cotutelas, dupla diplomação, projetos de pesquisa; prestar esclarecimentos e apoio aos estudantes brasileiros sobre noções relativas à mobilidade internacional e outros assuntos; colaborar no acolhimento e integração de estudantes internacionais na UnB, dito em concordância com entrevistado da UnB.

3.2.4 Estratégias programáticas

3.2.4.1 Relações exteriores

Abaixo seguem dados sobre parcerias, atividades e vínculos fronteiriços obtidos pela UnB (2018f) e através do entrevistado da UnB:

- **Dupla titulação:** a UnB oferece 3 cursos de graduação com dupla titulação (um em Arquitetura e dois em Engenharia), em cooperação, respectivamente, com a Politécnica de Torino, a *Université de Valenciennes et du Hainaut Cambresis* (ENSIAME) e a *École Nationale Supérieure D'Ingénieurs de Caen* (ENSICAEN).

- **Educação a distância:** o Centro de Educação a Distância oferece 9 cursos de graduação na modalidade Educação a Distância (EaD): Letras – Português, Física, Biologia, Educação Física, Música, Teatro, Artes Visuais, Geografia e Pedagogia. Há previsão de oferta de disciplinas em inglês em parte desses cursos.

Parceiros estratégicos: diversas ações de extensão em curso na UnB baseiam-se em parcerias com atores internacionais estratégicos, como a Organização das Nações Unidas (ONU), além de redes de universidades e de organizações da sociedade civil.

Cooperação Sul-Sul: a Casa da Cultura da América Latina, vinculada ao Decanato de Extensão (DEX), promove e divulga a arte e a cultura ibero, latino-americana e africana, em todas as suas vertentes e linguagens. Em 2017, a UnB também passou a integrar um programa visando formação de lideranças interculturais e a consolidação do Fórum Intercultural de Saberes e Práticas do Sul, como um espaço permanente de articulação e reflexão, com a participação de acadêmicos e não acadêmicos de países da América Latina, Caribe e África.

Promoção do multiculturalismo e do multilinguismo: instâncias diversas - unidades acadêmicas, núcleos e laboratório, com o apoio do DEX - realizam ações permanentes para o fortalecimento do multiculturalismo e do multilinguismo na Universidade, a exemplo do PPE (português para estrangeiros) UnB Idiomas.

A UnB integra redes nacionais para o exercício de cooperação internacional em um mundo interconectado, a atuação em redes determina amplamente o desenvolvimento estratégico da internacionalização de uma instituição. As redes interinstitucionais têm ampliado e fortalecido as parcerias tanto no âmbito do

intercâmbio linguístico e cultural, quanto nos âmbitos acadêmico, ensino, pesquisa e inovação e extensão. Nesse contexto, a exemplo da UnB que integra redes nacionais – Fórum de Gestores de Relações Internacionais das Instituições Federais de Ensino Superior (CGRIFES) o Grupo Coimbra das Universidades Brasileiras (GCUB), outrossim redes estritamente internacionais – da Associação das Universidades de Língua Portuguesa (AULP); do Grupo Tordesilhas e da Associação Universitária da Francofonia (AUF).

Em relação às parcerias, a cooperação com os EUA e países da Europa (especialmente França, Portugal e Espanha) foi predominante no curso histórico da internacionalização na UnB – embora se intensifique ano a ano os acordos multilaterais e bilaterais com países latino-americanos, asiáticos e africanos. Apesar dessa prevalência histórica, necessário se faz a consolidação de uma *política de boa vizinhança*, fortalecendo as parcerias regionais e Sul–Sul – ou seja, entre países do Hemisfério Sul, implementando uma política de internacionalização adequada à realidade mais ampla da América Latina através do Mercosul. As cátedras constituem-se em importantes programas para a promoção da formação acadêmica e o desenvolvimento de pesquisas em temas emergentes, de forma multidisciplinar e em cooperação com outros países e órgãos internacionais. Seis são as cátedras em funcionamento na UnB.

Quadro 8 – Cátedras UnB 2018.

<p>Catédra UNESCO de Bioética tem a finalidade de desenvolver pesquisas sobre assuntos éticos, jurídicos e sociais, orientar os discentes de graduação e pós-graduação na área de bioética e oferecer a formação profissional na área, por meio de cursos de extensão e pós-graduação.</p>	<p>Catédra UNESCO Archai tem como objetivo desenvolver projetos de pesquisa e de disseminação do conhecimento sobre as origens do pensamento ocidental e suas contribuições éticas, políticas, artísticas, religiosas para a construção de uma cultura de paz e diálogo em um mundo contemporâneo globalizado.</p>
<p>Catédra Jean Monet é oficialmente estabelecida pela Comissão da União Europeia e representa a mais importante distinção aos estudos da UnB sobre a União Europeia. As ações desta cátedra visam estimular a excelência em ensino e pesquisa, além de promover aprofundado nível de reflexão e debate nos estudos sobre a integração europeia. A Cátedra Jean Monet está vinculada ao Núcleo de Estudos Europeus (NEE) do Centro de Estudos Avançados e Multidisciplinares (CEAM) da UnB.</p>	<p>Cátedra UNESCO Políticas Linguísticas para o Multilinguismo, é parte do Programa UNESCO <i>Chairs</i>, que tem por objetivo desenvolver uma rede de instituições de pesquisadores que possam conjuntamente atuar em projetos de pesquisa e/ou desenvolvimento de políticas linguísticas, tendo como temas chave: multilinguismo e internacionalização; multilinguismo e mediação cultural; multilinguismo e linguagem educação; multilinguismo, tradução e acessibilidade; multilinguismo, sustentabilidade e desenvolvimento e multilinguismo e tecnologias de informação e comunicação.</p>

<p>Cátedra Sérgio Vieira de Melo é uma iniciativa da ACNUR e tem como missão incentivar a pesquisa e a produção acadêmica relacionadas ao Direito Internacional dos Refugiados, além de difundir, junto a universidades, governos e organizações internacionais, o conhecimento da Proteção Internacional da Pessoa Humana.</p>	<p>Catédra de Estudos Poloneses Cyprian Norwid tem como objetivos intensificar o intercâmbio de ideias e experiências culturais entre Brasil e a Polônia, garantir o ensino da língua e cultura polonesas na UnB, promover a tradução de obras literárias e acadêmicas para o português e facilitar o intercâmbio científico e cultural entre universidades dos dois países.</p>
--	---

Fonte: UnB (2018f), elaborado pela autora.

A Universidade de Brasília sedia representações de três diferentes instituições internacionais, sendo francesa, chinesa e sul-coreana. A presença dessas instituições potencializa o desenvolvimento de iniciativas de ensino, pesquisa e extensão internacionais e incrementa o ambiente multicultural na Universidade, conforme dados abaixo de UnB (2018f):

- A **Casa Franco-Brasileira da Ciência**, desde fevereiro de 2018, reúne instituições de pesquisa francesas: o Instituto de Pesquisa para o Desenvolvimento (IRD), o Centro Internacional de Pesquisa Agrônômica para o Desenvolvimento (CIRAD) - sede Brasil e América do Sul – e o Campus France, agência do governo francês responsável pela promoção do ensino superior. A Casa visa fortalecer os intercâmbios acadêmicos, culturais e científicos, e as relações mútuas entre os dois países.

- O **Instituto Confúcio (IC)**, por sua vez, desenvolve atividades de ensino, pesquisa e extensão, incluindo a formação de grupos de estudos que incentivem a elaboração de trabalhos de iniciação científica, dissertações e teses relacionadas à língua e cultura chinesas. A representação do IC, na UnB, conta com uma biblioteca com mais de 5.000 exemplares doados pelo IC da China. Desde 2008, já atendeu 824 estudantes, dos quais 428 da comunidade externa e 396 estudantes, professores e servidores técnico-administrativos da UnB.

- A UnB conta também com o **Instituto Sejong – Korea Brazil Society (KOBRAS)**, que tem como finalidade a divulgação da língua e da cultura da Coreia do Sul na Instituição e no Distrito Federal.

3.2.4.2 Atividades extracurriculares

A realização do 1º fórum e da 1ª feira de internacionalização da UnB (22, 23 e 24 de agosto de 2017) serviu tanto como uma vitrine das múltiplas oportunidades de mobilidade, quanto para promover o debate sobre a Internacionalização Acadêmica,

com palestrantes reconhecidos internacionalmente, e divulgar iniciativas bem-sucedidas no âmbito da Instituição, de outros estados e países. As atividades artísticas e culturais, organizadas, entre outros, pelos alunos internacionais, colocarão à mostra a multiculturalidade e o multilinguismo característicos da universidade, de acordo com entrevistado UnB.

A ação extracurricular de ligação de grupos étnicos e culturais, se caracteriza no âmbito da UnB pela matrícula cortesia, que é o ingresso de funcionário estrangeiro (ou de seus dependentes legais) em regime de missão diplomática, de organismo internacional e que goze de privilégios, imunidades ou trabalhe no âmbito de acordo de cooperação técnica ou cultural oriundo de país que assegure o regime de reciprocidade com o Brasil.

Iniciativas específicas vêm sendo implementadas desde 2017, com intuito de promover uma maior inserção dos alunos de graduação e refugiados em atividades extracurriculares. São exemplos dessas iniciativas a disciplina “Civilização de expressão francesa”, que contou com a participação de alunos da África Subsaariana, e do projeto *En Classe, en Scène* – projeto de teatro cujas apresentações são feitas em francês - que contou com a participação de estudante do Benim, para auxiliar na pronúncia dos atores/estudantes brasileiros. E também um grupo de trabalho foi constituído para criar um vestibular específico e um projeto de integração linguística e cultural para refugiados (UnB, 2018f).

3.2.4.3 Programas acadêmicos

O idioma promove a atração e permanência de um número crescente de estudantes internacionais na UnB, o que acarreta em uma maior difusão do português, para os que chegam; e de idiomas internacionais entre estudantes, professores e servidores e técnico-administrativos brasileiros, vinculados à Instituição.

O entrevistado UnB informou que o ensino de idiomas abarca mais de 10 mil estudantes de graduação e que têm sido atendidos pelo Programa Permanente de Extensão (PPE) UnB Idiomas. Conjugando iniciativas de difusão do português do Brasil e de ensino de outros quatorze idiomas internacionais que promovem ações em instâncias diversas - unidades acadêmicas, núcleos e laboratório, com o apoio do DEX - realizam ações permanentes para o fortalecimento do multiculturalismo e do multilinguismo na Universidade, a exemplo do PPE UnB Idiomas.

O PPE UnB Idiomas oferece oportunidades de formação continuada em cursos de quatorze diferentes idiomas: alemão, árabe, coreano, espanhol, esperanto, francês, grego moderno, hebraico, inglês, italiano, japonês, mandarim, russo e turco, para estudantes de graduação e pós-graduação, professores e servidores da UnB e demais interessados no Distrito Federal (UnB, 2018f).

De acordo com UnB (2018f) a UnB Idiomas em números: 10.495 estudantes de 55 cursos de graduação atendidos – o correspondente a 50% dos cursos de graduação da UnB; 662 estudantes dos cursos de graduação em Engenharia atendidos; 8.015 alunos (professores, servidores técnico-administrativos e demais interessados) regularmente matriculados em 2017 e 4 cursos semi-intensivos (alemão, espanhol, francês e inglês) oferecidos regularmente.

O Núcleo de Ensino e Pesquisa em Português para Estrangeiros (NEPPE), criado no início dos anos 1990, atende anualmente mais de 1.300 estudantes, por meio da oferta sistemática de cursos de português, do nível iniciante ao nível superior. Esses cursos são oferecidos para a comunidade internacional residente ou de passagem pelo Distrito Federal. Cerca de 450 profissionais da diplomacia advindos das representações de diversos países, sediados em Brasília, são atendidos pelo Núcleo. O NEPPE é posto aplicador do exame há mais de 20 anos e atende cerca de 200 pessoas por ano (UnB, 2018f).

Ainda segundo o plano de internacionalização da UnB (2018f), o Idiomas sem Fronteiras (IsF), do governo federal, também está presente na UnB e atende estudantes, professores e servidores técnico-administrativos em cursos *online*, presenciais e exames de proficiência. Na UnB são ofertadas 4.700 vagas anuais em cursos presenciais para cinco diferentes idiomas (inglês, espanhol, francês, japonês e português para falantes de outros idiomas). Outro número surpreendente é o de estudantes ativos na plataforma do curso auto-instrucional *My English Online*: 5.285, até março de 2018.

Em relação a mobilidade de discentes e docentes na UnB, ela tem favorecido a firmação de novos intercâmbios e parcerias científicas, em um círculo virtuoso para a sua internacionalização através da presença de docentes formados no exterior nos PPGs, o apoio a estágios pós-doutorais, bem como de estágios sanduíches de discentes em instituições de ensino e pesquisa internacionais. A participação de coordenadores de cursos de graduação e professores nos esforços para estimular e

apoiar a mobilidade internacional dos estudantes – sejam brasileiros ou de outras nacionalidades – ainda é insuficiente (UnB, 2018f).

Como modelo de recepção de docentes internacionais tem-se os cursos de Engenharia (Aeroespacial, Automotiva e Energia), que contam com 23 professores de diferentes nacionalidades e com vínculo permanente com a UnB.

3.2.4.4 Pesquisa e colaboração acadêmica

O entrevistado da UnB afirma que grande parte das ações de internacionalização na UnB decorrem de acordos e projetos de cooperação internacional para a pesquisa. E como desafio ao problema tem-se que 80% dos estudantes de graduação de outras nacionalidades que não estão incluídos nesses programas. Tampouco grande parte dos estudantes brasileiros participa das atividades mobilizadas por esses projetos.

A Universidade possui mais de 500 grupos de pesquisa registrados no Diretório de Grupos de Pesquisa do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Parte desses grupos conta com a participação de pesquisadores internacionais, e cerca de 60% dos docentes da UnB integram projetos de pesquisa vinculados a esses grupos. Sua produção científica, no último quadriênio (2013 – 2017), alcançou 15.578 publicações em periódicos qualificados, sendo mais da metade internacionais (54%) e quase um terço (28%) no Qualis/CAPES (A1 e A2) – o sistema de estratificação da qualidade de produção intelectual dos PPGs brasileiros, com base na publicação de artigos em periódicos científicos (UnB, 2018f).

Conforme dados UnB (2018f) e INT, a instituição totaliza 242 acordos educacional, científica, tecnológica e cultural, em 2018 e que se concentram especialmente nas parcerias com os Estados Unidos da América, Colômbia, Chile e Argentina, Portugal, França, Espanha e Itália; com destaque para a América e a Europa. No continente asiático, destaca-se a cooperação com a China e o Japão. Já os acordos firmados com o continente africano incluem; Moçambique, África do Sul, Argélia e Camarões. Na Oceania, a Austrália e a Nova Zelândia são parceiras privilegiadas. O número de acordos firmados cresceu nos últimos quatro anos, sendo em sua maioria associados às áreas de Ciências Exatas (36%) e Ciências Sociais e Humanas (46%).

De acordo com entrevistado da UnB, o memorando de entendimento (MoU) é um documento assinado pela UnB com intuito de traçar diretrizes para uma eventual cooperação com Instituições Internacionais em áreas de interesse como: educação, ciência, tecnologia, cultura, meio ambiente. O MoU também é conhecido como Protocolo de Intenções, Acordo Geral, Convênio de Cooperação Acadêmica, Acordo Marco de Cooperação entre outras nomenclaturas. É um modelo de instrumento jurídico próprio e pré-aprovado pela procuradoria jurídica atuante na Universidade. É o primeiro passo para um futuro relacionamento internacional entre as instituições parceiras desenvolver atividades conjuntas de cooperação acadêmica.

3.3 Proposição

Este tópico tem como finalidade apresentar os dados de forma a analisar os resultados obtidos no tópico anterior e aos objetivos específicos propostos:

- Investigar as estratégias iniciais e práticas de internacionalização da UFMS;
- Analisar as práticas/gestão de internacionalização adotadas pela Instituição referência;
- Descrever as oportunidades e suas possibilidades de ações para a gestão da internacionalização na UFMS.

Segue abaixo o Quadro 9, que mostra os dados obtidos em ambas universidades:

Quadro 9 - Dados estratégicos UFMS e UnB

RESULTADOS	UFMS	UnB
HISTÓRICO	Aginova fev/2017	1987 - Centro Apoio ao Intercâmbio
OBSTÁCULOS	Língua e sua fluência, barreira jurídica, sensibilizar população acadêmica	Protecionismo – entraves burocráticos
RISCOS	Parcerias que não causem real efetividade e falta de preparo	Falta recursos financeiros e desigualdade
BENEFÍCIOS	Troca e avanço no conhecimento	Obtenção recursos, maior diversidade
EO: Governança	PII 2018-2020 e política de parcerias	2016-2020 prioridade consolidar, redefinir e ampliar política
EO: Operações	Editais de pós-graduação, processo de acordos	Representações diplomáticas e comunicação
EO: Serviços	Networking, institucionalizar/normatizar e ações RI como monitorar ações	Infraestrutura de acolhimento e ações de regionalização
EO: RH	4 servidores, não há política de recompensas	15 servidores, 27 coordenações e 2 comissões
EP: Relações Exteriores	Parcerias, acordos e networking	Dupla titulação, EaD, parceiros estratégicos, DEX, 6 cátedras e 3 instituições internacionais
EP: Atividades Extracurriculares	Integra	Feira de internacionalização, matrícula cortesia e inserção refugiados
EP: Programas Acadêmicos	Projele – 10 idiomas, mobilidade acadêmica	PPE UnB Idiomas – 14 idiomas, português para estrangeiros
EP: Pesquisa e colaboração acadêmica	18 acordos e metas para publicações, pesquisa, extensão no PII	242 acordos, 500 grupos no CNPq, MoU

Fonte: elaborado pela autora com base na pesquisa de campo.

3.3.1 *Estratégias e práticas de gestão de internacionalização na UFMS e UnB.*

Tópico dividido entre internacionalização nas universidades estudadas e seus pontos em comum e pontos divergentes.

3.3.1.1 Internacionalização na UFMS

Os pontos fortes da UFMS são:

- **Política de idiomas:** excelente iniciativa e manutenção do projeto de oferta de idiomas pelo Projele, além do apoio institucional e principalmente via Dirin do programa governamental intitulado como Idiomas sem Fronteiras (IsF).
- **Ações extracurriculares:** diversas atividades específicas de internacionalização como palestras e espaço de divulgação diversificado no Integra.
- **Pró-atividade:** setor Dirin está empenhado em abarcar todo o processo de alavancagem de internacionalização na UFMS.

Seguem as fragilidades detectadas na UFMS:

- **Estruturação das relações internacionais:** é recente, porém muito está sendo feito para acompanhar as ações relativas nas IES brasileiras. A UFMS tem consciência que é preciso também aumentar o corpo administrativo da Dirin para poder abarcar mais ações de internacionalização e foi informado que um estudo do corpo técnico para o setor já foi feito;
- **Estrutura jurídica:** não tem padronização jurídica para rápida efetivação de parcerias, entraves burocráticos e o setor também tem entraves em relação a idiomas nos processos de acordos e parcerias;
- **Política institucional:** efetividade do plano institucional de internacionalização, através da constante consolidação, avaliação e monitoramento das ações pela comissão instituída. Comunicar a política através de sites e e-mails institucionais;
- **Divulgação:** Sustentação das ações oferecidas atualmente, assim como ampliar a oferta dos sites UFMS em língua inglesa e demais idiomas necessários. Estabelecer novas ações para obter maior visibilidade do tema internacionalização pela comunidade acadêmica e estabelecer um canal de comunicação interno efetivo – principalmente entre os 9 campus dentro do Estado;

- **Relações exteriores:** alavancar acordos e projetos; conseqüentemente aumento de publicações internacionais – o que atrai fomento externo através da visibilidade da universidade.

3.3.1.2 Internacionalização na UnB

A universidade estudada – UnB, além do que já foi apresentado nos resultados, possui as seguintes características em destaque:

- **Diversas instâncias** se responsabilizam pela internacionalização com destaque para; cátedras em cooperação com outros países e órgãos internacionais como Unesco, cotutelas, cursos com dupla ou tripla diplomação, decanatos, representações de instituições internacionais localizadas no campus, órgãos da administração superior, porém a produção de docentes em sua maioria é *bottom-up*;

- **Ambiente multicultural e multilíngue** fortalecido na composição de seus órgãos, que produzem conhecimento para formar pesquisadores preparados, exemplo de representações internacionais como Unesco em seu campus;

- **Estrutura organizacional**, tentativa de descentralizar o processo de internacionalização, através da criação de coordenações em cada unidade acadêmica;

- **Comunicação e divulgação** estruturada através de canal de televisão da UnB, e-mail e sites via INT;

- **Desafios:** possui mapeado seus desafios e pontos a ser focalizados e investidos para melhoria do processo como um todo, como exemplo o entrevistado da UnB cita melhorar a estrutura física para acolhimento de estrangeiros;

- **Pró-Atividade:** estabelecimento de parcerias através de levantamento interno de docentes e discentes, a INT é o elo para acontecer o fluxo;

Em suma, a UnB é uma universidade referência para o processo de internacionalizar-se, pois ela é internacional – principalmente devido a sua localização geográfica. Ademais, possui uma consolidada experiência devido a sua histórica fundação do setor de relações internacionais.

3.3.1.3 Pontos em comum das universidades pesquisadas

A seguir os assuntos por categorias - que são similares na UFMS e UnB em relação a internacionalização:

- **Sistemas de informações e comunicação:** as universidades citaram que possuem conhecimento parcial de sua internacionalização, ou seja, há a dificuldade de mapear e monitorar os dados que são produzidos, isto se deve ao fato muitos professores e pesquisadores não comunicarem a universidade sobre suas ações e projetos e também devido não haver um canal só com esta finalidade. Ambas estão trabalhando no sentido de melhorar este ponto;

- **Demanda:** a procura pela internacionalização em sua maioria pelos alunos e professores no sentido *bottom-up*, pois existe a participação institucional através de programas e convênios;

- **Obstáculos:** a língua e os entraves burocráticos foram eleitos como maiores entraves ao tentar realizar atividades, ações, acordos, entre outros;

- **Benefícios:** conhecimento, cultura e *networking*;

- **Objetivos do setor de relações internacionais:** trabalhar nas ações de acolhimento, mobilidade, acordos e elaboração das políticas para a internacionalização acontecer;

- **Prioridade:** resolver problemas locais e regionais, como agronegócios;

- **Área acadêmica priorizada:** pós-graduação, devido a abertura de oportunidades via editais da Capes;

- **Recursos financeiros:** ambas recebem via MEC, contudo quando a gestão da universidade possui como foco a internacionalização, é possível receber repasses internos;

- **Mobilidade acadêmica:** consideram a quantidade insuficiente perante o que seria o ideal.

3.3.1.4 Pontos discrepantes das universidades pesquisadas

Seguem as diferenças da UFMS e UnB:

- **Estrutura universitária:** é possível inferir que somente o campus da UnB dispõe de mais cursos e alunos que todos os campus da UFMS.

A UnB possui cerca de 38.400 estudantes de graduação divididos em 161 cursos. São 92 programas de pós-graduação, sendo 66 cursos de doutorado, 81 cursos de mestrado acadêmico e nove cursos de mestrado profissional (total de 156 cursos) onde se encontram 8.325 alunos (UnB, 2018f). Ela já possui sua estrutura de internacionalização bem concebida.

A UFMS possui 115 cursos de graduação presenciais e 43 programas de pós-graduação *Stricto Sensu*, somando mais de vinte mil discentes presenciais. Além disso, possui cursos EaD e cursos de especialização (UFMS,2018q). A UFMS está em pleno processo de divulgação para alavancagem da internacionalização.

- **Estrutura setor de relações internacionais:** enquanto que a UFMS possui 4 pessoas trabalhando no setor com sua criação oficial desde 2017, a UnB possui 15 servidores no setor e foi criado em 1987 – mais de 30 anos de experiência.

- **Origem e posição geográfica:** ambas localizadas na região Centro-Oeste do Brasil e fundadas no mesmo ano. A UFMS possui faixa de fronteira com 2 países e o que ajuda a manter relações internacionais, a UnB - por estar localizada na capital do país – possui o privilégio de contatos com organismos internacionais.

A UnB fundada em 1962 e localização geográfica privilegiada, próxima tanto aos centros decisórios do poder nacional, quanto às representações diplomáticas, aos organismos internacionais e às agências de fomento (UnB, 2018f).

A UFMS teve sua origem a partir de 1962, mas sua Federalização só veio em 1979. Geograficamente tem seus limites na divisa com os cinco estados brasileiros; de Mato Grosso, Goiás, Minas Gerais, São Paulo e Paraná, além dos países limítrofes, Paraguai e Bolívia, de onde se origina parte dos estudantes da Instituição (UFMS,2018q).

- **Acordos:** os históricos de acordos e parcerias são distintos para cada universidade estudada.

UnB possui 242 acordos conforme UnB (2018f).

UFMS possui 18 acordos celebrados de acordo com entrevistado C da UFMS e UFMS (2019c).

3.3.2 Oportunidades de melhoria na gestão de internacionalização na UFMS.

Segue resumo das principais oportunidades de melhoria para a UFMS, obtidas através da literatura pesquisada, entrevistas e comunicações orais obtidas no evento Integra (UFMS, 2018u):

- **Governança:** efetivação da política já instituída pela UFMS e também de sua execução pela comissão institucional. A universidade precisa repassar o que ela entende por internacionalização, dialogar e interagir com a visão da sua comunidade acadêmica;

- **Dirin:** continuidade da obtenção do foco institucional e melhoramento no

setor de relações internacionais, assim como angariar o quantitativo do seu corpo técnico;

- **Dados:** obtenção imediata da compilação de informações para verificação da real situação da internacionalização da universidade e posterior análise para foco no melhoramento, pois muitas ações não são divulgadas ou conectadas com o setor de relações internacionais - Dirin;

- **Comunicação:** maior amplitude de alcance para as ações de internacionalização da UFMS. Contínua sensibilização da população acadêmica do que é internacionalização para a instituição e sua promoção e preparação para tal finalidade;

- **Campus:** maior apoio e constituição de ações nos campus do interior – fortalecendo o contato perene, principalmente por terem realidades diferentes e estarem distantes logisticamente. Explorar e pesquisar as fronteiras através de apoio e contato com seus campus que estão localizados na região de fronteira. Como exemplo; temos a possibilidade de instituir programas para aprendizado da troca do estudo de idiomas;

- **Parcerias:** criar oportunidades e incentivar ações, para o aumento progressivo e agressivo, no estabelecimento de parcerias internacionais e tudo o que envolve a questão, como; cátedras, convênios, cooperações, cursos de dupla titulação, idiomas, mobilidade acadêmica, e outros;

- **Idiomas:** fortalecimento e seguimento de com os programas do Projele da UFMS (UFMS, 2018t) e Idiomas sem Fronteiras do MEC.

CAPÍTULO 4: CONSIDERAÇÕES FINAIS

A internacionalização na UFMS, instituição estudada, é vista como um processo contínuo. Entretanto, para que esse processo tenha sucesso progressivo, é preciso que todas as partes envolvidas estejam em sintonia e, segundo os dados obtidos com a pesquisa, a internacionalização ainda é vista como atividade isolada, partindo dos pesquisadores a vontade de internacionalizar – *bottom-up*. Vale ressaltar que a universidade por meio de seus profissionais, deve obter o respaldo institucional para firmar parcerias e não cabe apenas ao setor de relações internacionais firmar convênios, mas sim de uma ação conjunta da parte solicitante, com relações internacionais, departamento jurídico e demais envolvidos necessários.

Os objetivos de internacionalizar identificados na pesquisa permeiam não apenas o enriquecimento profissional, curricular, mas principalmente a busca de conhecimento, experiências interculturais, crescimento e evolução como ser humano e como profissional, ademais a compreensão das diferentes culturas, costumes e hábitos por diferentes países.

A UFMS possui resultados advindos de ações específicas de internacionalização e, ao mesmo tempo, com uma clara necessidade de implantação imediata da política institucional de internacionalização vigente e definida via edital Capes/PrInt. Porém, ela ainda está aquém da implantação das políticas necessárias para a internacionalização mais clara e eficaz.

Conforme o Plano Institucional de Internacionalização 2018-2022 (UFMS, 2018v) – a universidade articula-se através do Comitê de Internacionalização da UFMS – portanto ele deve garantir não somente a observância de uma política balizada pelas diretrizes instituídas, mas também deverá atuar como gestor dessa política, acompanhando ações realizadas de maneira eficiente, eficaz e modo a trazer impactos positivos à Comunidade Universitária.

Os setores da universidade devem estar alinhados para ampliar, agilizar e fortalecer mais parcerias e acordos que gerem valor, estabelecendo políticas e estratégias sociais e ambientais de caráter regional e internacional. Confirmando o que no PDI são estabelecidas metas, nas perspectivas de ações estratégicas para o

aumento de publicações em periódicos renomados, projetos de pesquisas e ações extensionistas com fomento externo.

O estudo almejou corroborar e identificar a situação atual de internacionalização da UFMS de maneira parcial, uma vez que a literatura dispõe de modelos que podem complementar esse mapeamento dos processos e que este seja um facilitador da análise das potencialidades e fragilidades da UFMS, favorecendo as decisões e articulações das metas, missão e políticas da instituição.

Diante desse contexto, ficam claras as necessidades expostas pelos entrevistados sobre a consolidação e desenvolvimento de políticas e estratégias organizacionais e programáticas concisas, articuladas como visão de um todo da universidade, conforme modelo de Knight (2004).

Pertinente às estratégias organizacionais, compreende-se a necessidade de efetivar o que foi traçado no Plano Institucional para o processo de internacionalização, referente às categorias de governança, operações e serviços, evidenciadas no posicionamento dos entrevistados. Houve reconhecimento da busca da UFMS pela inserção internacional, por meio de atividades de desenvolvimento profissional de professores e pesquisadores, com apoio para trabalhos internacionais na concessão de licenças para fins de estudo.

Alusivo às estratégias programáticas, a universidade tem realizado um número maior de ações, embora ainda não amplamente satisfatórias. Nas categorias de relações exteriores e atividades extracurriculares, a UFMS ainda necessita maior desenvolvimento dessas atividades, já que atende de maneira incipiente a mobilidade discente e docente, desenvolvendo pesquisas conjuntas com universidades estrangeiras. Já como potencialidades desenvolvidas temos a oferta de idioma através do projeto de extensão Projele, IsF e ações como do evento Integra.

As grandes limitações desse processo podem ser consideradas as estruturas da universidade, com estrutura insuficiente na Dirin, contando com poucos funcionários e espaço físico restrito ao da Aginova. Outro obstáculo à internacionalização é que a universidade ainda não possui treinamento específico de funcionários, além de não haver incentivo específico para corpo técnico-administrativo.

A disponibilidade dos dados referentes à internacionalização da UFMS, como mobilidade acadêmica, convênios entre universidades e pesquisas conjuntas ainda

não estão sistematizados em apenas um local e ainda não estão informatizados, pois a Dirin com a Agetic estão em processo de organização desses dados.

Quanto às contribuições acadêmicas e práticas desta pesquisa, que envolvem o desempenho internacional da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, descrevendo as razões, ações, políticas e estratégias, pontos fortes e fragilidades nesse processo de internacionalização, afim de que se possa efetivamente construir e implementar políticas direcionadas à internacionalização, mantendo ações assertivas e apropriadas e corrigindo o que ainda está falho.

No tocante a Universidade de Brasília (UnB), é possível visualizar um setor de relações internacionais bem estruturado e com políticas e ações bem definidas, apesar que há entraves similares em ambas universidades estudadas. A UnB nos ajudou na pesquisa mostrando que há diversas operações no processo de internacionalização, além de serviços, parcerias estratégicas, convênios e cooperações, acordos com instituições internacionais, sua comunicação e divulgação, atividades extracurriculares e seus eventos, projetos de extensão, programas de estudos reconhecidos por cátedras, possui também instituições internacionais em seu campus, cursos com dupla titulação; e todo o contexto de internacionalização que auxilia na amplitude de modelo bem-sucedido.

Em resumo, o diagnóstico evidencia que a UFMS se encontra em um estágio inicial de internacionalização, caracterizando-se por ações como; mobilidade de docentes e discentes para o exterior, promovidas pelo próprio interesse individual, contudo com desenvolvimento de ações de atração de pesquisadores e estudantes internacionais.

Apesar de estar no começo, o que se pode verificar neste estudo é que; a UFMS está promovendo a construção de um ambiente pró-ativo de internacionalização no seu cotidiano, incluindo o recente provimento de infraestruturas física e administrativa, o estabelecimento de estudo de idiomas, planejamento e execução de ações consoantes com o plano institucional de internacionalização e o PDI, além de ações para garantir a devida divulgação do foco neste processo.

Espera-se que a UFMS siga sua trajetória pela busca do crescimento e aperfeiçoamento contínuo, aprimorando processos e ampliando ainda mais seus laços regionais – principal foco segundo entrevistados – mas também; nacionais e

internacionais, buscando assim incorporar, em sua cultura organizacional, o princípio de relações internacionais.

A pesquisa apresenta limitações quanto à abordagem de estudo de caso, uma vez que esta metodologia não traz uma generalização científica, entretanto, o estudo de caso apresentado neste trabalho buscou estudar um contexto específico, evidenciando um tema pouco explorado na literatura regional e nacional.

A pesquisa de campo poderia ter tido outra universidade entrevistada, sendo a principal dificuldade a questão do comum entendimento burocrático na forma do preenchimento da plataforma Brasil para envio aos comitês de ética (CEP), havendo dificuldades no acordo do que representa cada universidade perante a plataforma, uma vez que uma universidade não foi aceita devido entendimento divergente dos CEP. Outrossim, apenas obteve a UnB como referência de análise.

As recomendações para pesquisas futuras envolvem a possibilidade de comparar o processo de internacionalização da UFMS com universidades brasileiras (com parâmetros parecidos com UFMS) e universidades estrangeiras, com as quais a instituição possui convênios; ambas com processo de internacionalização avançado, buscando uma melhoria contínua de seus processos.

REFERÊNCIAS

- ALTBACH, P. G. Globalization and the university: myths and realities in an unequal world. **Tertiary Education and Management**, Boston, Estados Unidos, v. 10, n. 1, p. 3-25, 2004.
- AKKARI, Abdeljalil. **Internacionalização das políticas educacionais: transformações e desafios**. Petrópolis: Vozes, 2011.
- ARUM, Stephen; VAN DE WATER, Jack (1992). The need for a definition of international education in U.S. universities. In C. Klasek (Ed.), **Bridges to the futures: Strategies for internationalizing higher education**, p. 191-203, 1992.
- AVEIRO, Thais Mere Marques. O Papel da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) Na Cooperação Brasileira Para O Desenvolvimento Internacional (COBRADI). **Conjuntura Austral**, v. 6, n. 27-28, p. 76-92, 2015. Disponível em: <http://www.seer.ufrgs.br/ConjunturaAustral/article/view/49938>. Acesso em: 13 nov.2017.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo (1977). **Lisboa (Portugal): Edições**, v. 70, 2010.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 5 out. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 10 nov. 2017.
- BRASIL. **Decreto 5773 de 9 de maio de 2006**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm. Acesso em 28 mar. 2018a.
- BRASIL. Ministério da Educação/Capes. **Relatório da Comissão de Acompanhamento do PNPG 2011-2020**. Brasília, DF: Coordenação de Comunicação Social da Capes, 2013. Disponível em: <https://www.capes.gov.br/images/stories/download/relatorios/231117-Relatorio-PNPG-Final-2016-CS.pdf>. Acesso em 11 jan. 2019.
- BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE (MS). CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE; BRASIL. Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. **Diário Oficial da União**, 2013.
- CABRAL NETO, Antônio; CASTRO, Alda Araújo. O ensino superior: a mobilidade estudantil como estratégia de internacionalização na América Latina. **Revista Lusófona de Educação**, n. 21, 2012.
- CAPES, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **História e Missão**. 2017a. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/historia-e-missao>. Acesso em 13 nov. 2017.

CAPES, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Programa disponibiliza R\$ 300 milhões para apoio a projetos de internacionalização.** 2017b. Disponível em: <<https://capes.gov.br/sala-de-imprensa/noticias/8630-programa-disponibiliza-r-300-milhoes-para-apoio-a-projetos-de-internacionalizacao>>. Acesso em 19 nov. 2017.

CAPES, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Internacionalização do ensino superior precisa avançar sugere estudo da Capes.** 2017c. Disponível em: <<https://www.capes.gov.br/sala-de-imprensa/noticias/8621-internacionalizacao-do-ensino-superior-precisa-avancar-sugere-estudo-da-capes>>. Acesso em 21 nov. 2017.

CAPES, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Reunião aborda estratégias de excelência para universidades.** 2017d. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/sala-de-imprensa/noticias/8636-reuniao-aborda-estrategias-de-excelencia-para-universidades>>. Acesso em 28 nov. 2017.

CAPES, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **A Internacionalização na Universidade Brasileira: Resultados do Questionário Aplicado pela CAPES.** Brasília, 31 Out. 2017e. Disponível em: <<https://www.capes.gov.br/images/stories/download/diversos/A-internacionalizacao-nas-IES-brasileiras.pdf>>. Acesso em 28 nov. 2017.

CENERINO, Alessandra; SILVA, Oswaldo Hidalgo da. A Cooperação Internacional e o Processo de Internacionalização das Universidades Estaduais do Paraná. **XXXII Encontro da Anpad.** Rio de Janeiro, 2008.

CHAUÍ, Marilena. A Universidade Pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, São Paulo, n. 24, p. 5-15, set./dez. 2003.

CNPQ, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. **Institucional.** 2017. Disponível em: <http://cnpq.br/apresentacao_institucional>. Acesso em 24 nov. 2017.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração.** 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. V. The new public service: serving rather steering. **Public Administration Review**, USA, v. 60, n. 6, p. 549-559, nov. dez. 2000.

DEUSDARÁ, Bruno, ROCHA, Décio. Análise de conteúdo e análise do Discurso: aproximações e afastamentos na (re)construção de uma trajetória. **Alea**, volume 7 número 2, p. 305-322, julho - dezembro/2005.

DE WIT, Hans. **Rationales for internationalization of higher education.** Millenium [S.l.] [s.n], 1998. Disponível em: <<http://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/805/1/Rationales%20for%20Internationalisation.pdf>>. Acesso em 20 nov. 2017.

DEWEY, Patricia; DUFF, Stephen. Reason before passion: Faculty views on internationalization in higher education. **Higher Education**, v. 58, n. 4, p. 491-504, 2009.

DUARTE, Roberto Gonzalez; CASTRO, José Márcio de. CRUZ, Ana Luiza Albuquerque. MIURA, Irene Kazumi. O papel dos relacionamentos interpessoais na internacionalização de instituições de ensino superior. **Educação em Revista**, v. 28, n. 1, p. 343-370, 2012.

ELKIN, Graham; DEVJEE, Faiyaz; FARNSWORTH, John. Visualising the “internationalisation” of universities. **International Journal of Educational Management**, v. 19, n. 4, p. 318-329, 2005.

FRANCO, Maria Estela Dal Pai. MOROSINI, Marília Costa. **Gestão Democrática e Autonomia Universitária: Educação Superior no Brasil e o Mercosul**. Série Documental – Textos para Discussão, Brasília, INEP, v. 20, p. 29-54, 2005.

GUEDES, Vânia LS; BORSCHIVER, Suzana. Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. **Encontro Nacional de Ciência da Informação**, v. 6, p. 1-18, 2005.

HOCHGERNER, J. New Combinations of Social Practices in the Knowledge Society. In: FRANZ; HOCHGERNER; HOWALDT (Eds). **Challenge Social Innovation - Potentials for Business, Social Entrepreneurship, Welfare and Civil Society**. Berlim: Springer, 2012.

KRAWCZYK, Nora Rut. As políticas de internacionalização das universidades no Brasil: o caso da regionalização no Mercosul. **Jornal de Políticas Educacionais**, v. 2, n. 4, 2008.

KNIGHT, Jane. Internationalization: Elements and Checkpoints. **CBIE Research n.7 - Canadian Bureau for International Education**, 1994a. Disponível em: <<http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED549823.pdf>>. Acesso em: 25 abr. 2018.

KNIGHT, Jane. Internationalization of higher education. Practices and priorities: 2003 IAU survey report. Paris: International Association of Universities. **Google Scholar**, 2003b.

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

LASSWELL, Harold D.; LERNER, David (orgs.). **The Policy Sciences: Recent Developments in Scope and Method**. Stanford, CA: Stanford University Press, 1951.

LEAL, Fernanda Geremias; STALLIVIERI, Luciane; MORAES, Mário César Barreto. Indicadores de Internacionalização nos Rankings Universitários. **EnANPAD 2017**, São Paulo/SP, v. 4, n. 1, 01 a 04 out. 2017.

LIMA, Manolita Correia. MARANHÃO, Carolina Machado Saraiva de Albuquerque. O Sistema De Educação Superior Mundial: Entre A Internacionalização Ativa e Passiva. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 14, n. 3, p. 583-610, nov. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/aval/v14n3/a04v14n3>. Acesso em: 13 nov. 2017.

MIURA, Irene Kazumi. **O processo de internacionalização da Universidade de São Paulo: um estudo de três áreas de conhecimento**. 2006. 365 f. 2006. Tese de Doutorado. Tese (Livre Docência)-Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.

MOROSINI, Marília Costa. Estado do conhecimento sobre internacionalização da educação superior Conceitos e práticas. **Educar em revista**, n. 28, p. 107-124, 2006.

MOROSINI, Marília Costa. Internacionalização da produção de conhecimento em IES brasileiras: cooperação internacional tradicional e cooperação internacional horizontal. **Educação em Revista (UFMG. Impresso)**, 2011.

ONO, Fabrício Tetsuya Parreira. A resignificação do global por atitudes locais na implementação do Programa Inglês sem Fronteiras na UFRR: algumas experiências. In: ABREU-E-LIMA, Denise Martins de; MORAES-FILHO, Waldenor Barros; SARMENTO, Simone. O Programa Idiomas sem Fronteiras. **Do Inglês sem Fronteiras ao Idiomas sem Fronteiras: a construção de uma política linguística para a internacionalização**, p. 293-308, 2016.

PAIGE, R. Michael. Internationalization of higher education: Performance assessment and indicators. **Nagoya Journal of Higher Education**, n.5, p. 99-122, 2005.

PAIVA, Flávia Melville. Internacionalização da pós-graduação brasileira: estado, política social, política educacional. **Anais do XII Encontro de Pesquisa em Educação da Região Centro-Oeste - Reunião científica regional da Anped**. Goiânia, p. 1-13, 2014. Disponível em: <<http://sites.pucgoias.edu.br/pos-graduacao/mestrado-doutorado-educacao/wp-content/uploads/sites/61/2018/05/Flavia-Melville-Paiva.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2019.

PEREIRA, Pablo; HEINZLE, Marcia Regina Selpa. Internacionalização: a quarta missão da Universidade. **Revista Internacional de Educação Superior**, v. 3, n. 3, p. 719-722, 2017.

PESSONI, Rosemeire Aparecida Bom. Internacionalização do ensino superior. **International Studies on Law and Education**. CEMOrOc-Feusp / IJI-Univ. do Porto., p. 93-110, 28 jan-abr 2018. Disponível em: <<http://www.hottopos.com/isle28/93-110Rose.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2017.

PUIATI, Lidiane Limana. SANDRI, Vanessa. Políticas de formação de professores em periódicos acadêmico-científicos da área da educação. **Edital CAPES/ INEP/ SECAD n.001/ 2008**. Disponível em:

<<http://www.anpae.org.br/simposio26/1comunicacoes/LidianePuiati-ComunicacaoOral-int.pdf>>. Acessado no dia 13 nov. 2017.

PUTNAM, Linda; CASALI, Adriana. M. Introduction: a brazilian story on the development of organizational communication. **Management Communication Quarterly**, USA, v. 22, n. 4, p. 642-647, maio, 2009.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e Prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RIVAS, Verônica Elizabeth. **Yo no soy boliviano soy carioco-Entre línguas e preconceitos na fronteira Brasil-Bolívia**. 2011. Dissertação de Mestrado em Estudos Fronteiriços da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus do Pantanal.

RODRIGUES, Leonel Cezar; TONTINI, Gerson. A UNIVERSIDADE EMPREENDEDORA: Geração e transferência de tecnologia como fator agregador. **Revista de Negócios**, v. 2, n. 4, 2007.

RODRIGUES, Marta M. Assumpção. **Políticas Públicas**. São Paulo: Publifolha (Coleção "Folha Explica"), 2010. ISBN 978-85-7914-153-9.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROMANI-DIAS, Marcello; CARNEIRO, Jorge Manoel Teixeira; DOS SANTOS BARBOSA, Aline. A internacionalização de instituições de ensino superior. **EnAPAD**, São Paulo, 2017.

RUDZKI, Romuald EJ. The application of a strategic management model to the internationalization of higher education institutions. **Higher Education**, v. 29, n. 4, p. 421-441, 1995.

RUF, Ranking Universitário Folha. **Ranking por Internacionalização**. 2017. Disponível em: <<https://ruf.folha.uol.com.br/2017/ranking-de-universidades/ranking-por-internacionalizacao/>>. Acesso em 06 jun. 2018.

SANDERSON, Gavin. A foundation for the internationalization of the academic self. **Journal of Studies in International Education**, v. 12, n. 3, p. 276-307, 2008.

SANTOS, Aurea Regina do Nascimento. A INTERNACIONALIZAÇÃO ROMPENDO FRONTEIRAS NO ENSINO SUPERIOR. **Revista SOMMA**, v. 2, n. 1, p. 22-32, 2016.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização**. Rio de Janeiro: Record, v. 174, 2006.

SANTOS, Tania Steren dos. Do artesanato intelectual ao contexto virtual: ferramentas metodológicas para a pesquisa social. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 11, n.21, jan/jul 2009. p. 120-156.

SGUISSARDI, Valdemar. Rumo à universidade mundial – E a universidade será feita à sua imagem e semelhança. **Série Documental – Textos para Discussão**, Brasília, INEP, v. 10, n. 20, p. 7-28, 2005.

STALLIVIERI, Luciane. O processo de internacionalização nas instituições de ensino superior. **Educação Brasileira**: Revista do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, Brasília, v. 24, n. 48, p. 35-57, 2002. Disponível em: <http://www.ucs.br/site/midia/arquivos/processo_internacionalizacao.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2017.

STALLIVIERI, Luciane. Compreendendo a internacionalização da educação superior. **Revista de Educação do Cogeime**, v. 26, n. 50, p. 15-36, 2017.

SCHWARTZMAN, Simon. Quality, standards and globalization in higher education. In: **Conferencia presentada en International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education (INQAAHE), Conference Centre, Dublin Castle**. 2003.

SUDGEN, Roger. A small firm approach to the internationalization of universities: a multinational perspective. **Higher Education Quarterly**, v. 58, n. 2-3, p. 114-35, abril-julho 2004.

TEIXEIRA, Enise B. A Análise de Dados na Pesquisa Científica importância e desafios em estudos organizacionais. **Desenvolvimento em questão**, Editora Unijuí, ano 1, n. 2, p. 177-201, jul/dez 2003.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. **XXVI ENGEF**. Fortaleza: Out 2006.

TREINTA, Fernanda Tavares; FARIAS FILHO, José Rodrigues. SANT'ANNA, Annibal Parracho. RABELO, Lúcia Matias. Metodologia de pesquisa bibliográfica com a utilização do método multicritério de apoio à decisão. **Production**, v.24, n.3, jul/set 2014. p. 580-520. Disponível em:<doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132013005000078>>. Acesso em 14 jul. 2017.

UFMS, Universidade Federal de Mato Grosso Do Sul. **Destaque**. 2017a. Disponível em: <<https://www.ufms.br/com-novos-desafios-e-foco-nos-alunos-ufms-completa-38-anos-de-federalizacao/>>. Acesso em: 07 jul. 2017.

UFMS, Universidade Federal de Mato Grosso Do Sul. **Histórico da UFMS**. 2018a. Disponível em: <<https://www.ufms.br/universidade/historico/>>. Acesso em 23 mar. 2018.

UFMS, Universidade Federal de Mato Grosso Do Sul. **Localização da UFMS**. 2018b. Disponível em: <<https://www.ufms.br/universidade/localizacao/>>. Acesso em 25 mar. 2018.

UFMS, Universidade Federal de Mato Grosso Do Sul. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. 2018c. Disponível em: <<https://www.ufms.br/universidade/documentos-oficiais/plano-de-desenvolvimento->

institucional/>. Acesso em: 24 mar. 2018.

UFMS, Universidade Federal de Mato Grosso Do Sul. **Aginova**. 2018d. Disponível em: <<https://aginova.ufms.br/sobre-aginova/>> Acesso em: 26 mar. 2018.

UFMS, Universidade Federal de Mato Grosso Do Sul. **Dirin**. 2018e. Disponível em: <<https://aginova.ufms.br/unidades/relacoes-internacionais/apresentacao/>>. Acesso em: 26 mar. 2018.

UFMS, Universidade Federal de Mato Grosso Do Sul. **Destaque**. 2018f. Disponível em: <<https://www.ufms.br/ufms-vai-investir-r24-milhoes-em-editais-de-fomento/>>. Acesso em: 07 jul. 2018.

UFMS, Universidade Federal de Mato Grosso Do Sul. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019**, 2018g. Disponível em: <<http://novopdi.ufms.br/manager/titan.php?target=openFilefileId=582>> Acesso em: 29 mar. 2018.

UFMS, Universidade Federal de Mato Grosso Do Sul. **Organograma**. 2018h. Disponível em: <<https://www.ufms.br/universidade/organograma/>> Acesso em: 29 mar. 2018.

UFMS, Universidade Federal de Mato Grosso Do Sul. **Pró-Reitores**. 2018i. Disponível em: <<https://www.ufms.br/universidade/reitoria/pro-reitorias/pro-reitores/>> Acesso: 29 mar. 2018.

UFMS, Universidade Federal de Mato Grosso Do Sul. **Empreendedorismo e Inovação**. 2018j. Disponível em: <<https://aginova.ufms.br/unidades/empreendedorismo-e-inovacao/>> Acesso: 30 mar. 2018.

UFMS, Universidade Federal de Mato Grosso Do Sul. **Gestão de Convênios**. 2018k. Disponível em: <<https://aginova.ufms.br/unidades/convenios-e-parcerias/>> Acesso: 30 mar. 2018.

UFMS, Universidade Federal de Mato Grosso Do Sul. **Notícias**. 2018l. Disponível em: <<https://www.ufms.br/fortalecimento-das-relacoes-institucionais-impulsiona-projetos-da-ufms/>> Acesso: 30 mar. 2018.

UFMS, Universidade Federal de Mato Grosso Do Sul. **Notícias**. 2018m. Disponível em: <<https://www.ufms.br/universidade-efetiva-internacionalizacao-em-diversas-frentes/>> Acesso: 30 mar. 2018.

UFMS, Universidade Federal de Mato Grosso Do Sul. **Destaques**. 2018n. Disponível em: <<https://www.ufms.br/conselho-de-reitores-discute-acoes-para-fortalecimento-da-ciencia-em-ms/>> Acesso: 01 abr. 2018.

UFMS, Universidade Federal de Mato Grosso Do Sul. **Notícias**. 2018o. Disponível em: <<https://www.ufms.br/ufms-e-melhor-no-estado-no-ranking-universitario-folharuf/>> Acesso: 01 abr. 2018.

UFMS, Universidade Federal de Mato Grosso Do Sul. **Câmpus**. 2018p. Disponível

em: < <https://www.ufms.br/universidade/campus-ufms/campus/campus-de-campo-grande/>> Acesso: 06 jun. 2018.

UFMS, Plano Institucional de Internacionalização. **Resolução nº 35, de 8 de maio de 2018**. 2018q. Fixar as competências das Unidades integrantes da estrutura organizacional da Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Esporte. Boletim de Serviços, Campo Grande, 8 maio. 2018q. BSE nº 6787, p. 6. Disponível em: < <https://bse.ufms.br/bse/publicacao?id=318707>> Acesso em: 29 jun. 2018.

UFMS, Universidade Federal de Mato Grosso Do Sul. **Dirin**. 2018r. Disponível em: < <https://aginova.ufms.br/unidades/relacoes-internacionais/equipe/>>. Acesso em: 22 jul. 2018.

UFMS, Universidade Federal de Mato Grosso Do Sul. **Dirin**. 2018s. Disponível em: < <https://aginova.ufms.br/ufms-testa-versao-parcial-do-portal-internacional/>>. Acesso em: 15 ago. 2018.

UFMS, Universidade Federal de Mato Grosso Do Sul. **Destaque**. 2018t. Disponível em: < <https://www.ufms.br/pesquisas-no-projele-investigam-de-formacao-a-satisfacao-de-professores-e-alunos/>>. Acesso em: 17 set. 2018.

UFMS, Universidade Federal de Mato Grosso Do Sul. **Integra**. 2018u. Disponível em: < <https://integra.ufms.br/>>. Acesso em: 29 out. 2018.

UFMS, Plano Institucional de Internacionalização. **Resolução nº 80, de 30 de agosto de 2018**. 2018v. Estabelece o Plano Institucional de Internacionalização no âmbito da Fundação Universidade Federal do Mato Grosso do Sul. Boletim de Serviços, Campo Grande, 30 ago. 2018q. BSE nº 6868, p. 2. Disponível em: < <https://bse.ufms.br/bse/publicacao?id=330128>> Acesso em: 29 out. 2018.

UFMS, Universidade Federal de Mato Grosso Do Sul. **Pesquisa e Extensão**. 2019a. Disponível em: <<https://www.ufms.br/ufms-e-uma-das-ies-selecionadas-para-o-programa-institucional-de-internacionalizacao-da-capes/>>. Acesso em: 11 jan. 2019.

UFMS, Universidade Federal de Mato Grosso Do Sul. **Reitor**. 2019b. Disponível em: <<https://cpar.ufms.br/resultado-da-consulta-de-reitor-da-ufms-2016-2020/>>. Acesso em: 14 jan. 2019.

UFMS, Universidade Federal de Mato Grosso Do Sul. **Cooperação Internacional**. 2019c. Disponível em: <<https://aginova.ufms.br/unidades/relacoes-internacionais/universidades-parceiras/>>. Acesso em: 14 jan. 2019.

UNB, Universidade de Brasília. **História**. 2018a. Disponível em: < <http://www.UnB.br/a-UnB/historia>>. Acesso em: 15 ago. 2018.

UNB, Universidade de Brasília. **Histórico**. 2018b. Disponível em: < <http://www.int.UnB.br/br/institucional/historico>>. Acesso em: 15 ago. 2018.

UNB, Universidade de Brasília. **Estrutura administrativa**. 2018c. Disponível em: < <http://www.int.UnB.br/br/institucional/estrutura-administrativa>>. Acesso em: 29 ago. 2018.

UNB, Universidade de Brasília. **Equipe da Assessoria de Assuntos Internacionais**. 2018d. Disponível em: <<http://www.int.UnB.br/br/institucional/equipe>>. Acesso em: 29 ago. 2018.

UNB, Universidade de Brasília. **A INT**. 2018e. Disponível em: <<http://www.int.UnB.br/br/institucional/a-int>>. Acesso em: 29 ago. 2018.

UNB, Universidade de Brasília. **Plano de Internacionalização da Universidade de Brasília 2018-2022**. Brasília: UnB, 2018f.

UNESCO. **Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: visión y acción**. Paris: UNESCO, 1998.

UNESCO, Setor de Educação da Representação da UNESCO no Brasil. **Educação: Um tesouro a descobrir. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI**. Trad.: Guilherme João de Freitas Teixeira. Brasília, 2010.

UNESCO. **Relato de ciência da Unesco Rumo a 2030: Visão Geral e cenário Brasileiro**. Paris: Unesco Publishing, 2015. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002354/235407por.pdf>> Acesso: 08 abr. 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=eid=EtOyBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=yin+estudo+de+caso&ots=k6ipoDZwBesig=oCaWf7-iCjN1Rp_3A_wLUbmA0il#v=onepage&q=yin%20estudo%20de%20caso&ef=false
Acesso: 14 abr. 2018.

Apêndice A – Roteiro de Entrevista para Representante do Setor de Relações Internacionais da Universidade de Brasília

Nome: _____

Posição: _____

Universidade: _____

1) Pergunta introdutória:

- Como avalia a questão da internacionalização da Universidade? E como avalia em sua instituição?

2) Histórico do setor de Relações Internacionais:

- Fale sobre o surgimento e evolução do setor de Relações Internacionais (data de fundação, contexto em que surgiu, principais atores, etc.).
- De onde parte a demanda de internacionalização?
- Em sua opinião, quais outros fatores têm estimulado a internacionalização da Universidade?

3) Obstáculos, riscos e benesses à internacionalização:

- Há alguma resistência ao processo de internacionalização? Se sim, de onde vem essa resistência? (Estudantes, professores e/ou administradores).
- Quais os dois principais obstáculos enfrentados pela Universidade no que diz respeito à internacionalização? (Falta de uma política ou estratégia bem definida, falta de apoio financeiro, dificuldades administrativas, existência de outras prioridades).
- Em sua opinião, quais são os três principais benefícios da internacionalização da Universidade?
- Em sua opinião, quais são os três principais riscos da internacionalização?

4) Estratégias organizacionais - Governança:

- Quais são os principais objetivos do setor de Relações Internacionais na Universidade?
- A internacionalização do ensino superior é uma prioridade na Universidade?
- Quais são as prioridades em termos de internacionalização de serviços, ensino e pesquisa?
- Existe alguma área acadêmica priorizada? Graduação ou Pós-graduação?
- Essas políticas incluem alguma prioridade geográfica?
- Quais são as principais razões que têm levado a Universidade a se internacionalizar?

5) Estratégias organizacionais - Operações:

- Quais são as atribuições do setor de Relações Internacionais?
- O setor de Relações Internacionais possui um orçamento próprio para a realização de suas atividades? (Se sim, qual o montante?)
- Como esse orçamento é estabelecido?
- Qual é a relação de tal orçamento com a receita anual da Universidade?
- O orçamento para o setor de Relações Internacionais diminuiu ou aumentou nos últimos três anos?
- O setor de Relações Internacionais capta recursos externos?

6) Estratégias organizacionais - Serviços:

- Quais são as principais ações de internacionalização promovidas pelo setor de Relações Internacionais?
- Qual dessas ações tem sido mais bem-sucedida? Por quê?
- Quais outras ações serão implementadas no futuro?
- Como o setor de Relações Internacionais monitora as ações de internacionalização da Universidade?

7) Estratégias organizacionais - Recursos Humanos:

- Como o setor de Relações Internacionais se insere no organograma da Universidade?
- Qual a estrutura organizacional/organograma do setor de Relações Internacionais? Quantas pessoas trabalham no setor?

8) Estratégias Programáticas:

8.1) Relações Exteriores (Domésticos e *Cross-Border*):

- a) Há parcerias baseadas na comunidade com grupos de organizações não governamentais ou grupos do setor público/privado?
- b) Há serviço comunitário e projetos de trabalho intercultural?
- c) Há entrega transfronteiriça de programas educacionais (comerciais e não comerciais)?
- d) Há vínculos, parcerias internacionais e redes?
- e) Há treinamento baseado em contratos e programas de pesquisa e serviços?
- f) Há programas de formação internacional?

8.2) Atividades Extracurriculares:

- a) Há clubes e associações de estudantes?
- b) Há eventos internacionais/interculturais?
- c) Há ligações entre grupos étnicos e culturais da comunidade?

8.3) Programas acadêmicos

- a) Há estudos de idiomas estrangeiros?

Mobilidade de estudantes:

- a) A Universidade recebe estudantes de universidades estrangeiras? Se sim, quantos? Qual a origem desses estudantes? Qual curso eles frequentam?
- b) A Universidade envia estudantes para universidades estrangeiras? Se sim, quantos? Qual o destino mais comum desses estudantes? Qual curso eles frequentam?

Mobilidade de professores:

- a) A Universidade recebe professores de universidades estrangeiras? Se sim, quantos? Qual a origem desses professores? Qual curso eles frequentam?
- b) A Universidade envia professores para universidades estrangeiras? Se sim, quantos? Qual o destino mais comum desses professores? Qual curso eles frequentam?

8.4) Pesquisa e colaboração acadêmica**Acordos (pesquisas e projetos conjuntos):**

- a) A Universidade possui acordos com instituições do ensino superior estrangeiras? Quantos? Com quais instituições?
- b) Quais são os propósitos/objetivos desses acordos? (Intercâmbio de estudantes/professores, reforma curricular, execução de seminários e conferências, pesquisa conjunta).
- c) Ocorre atualmente efetivo retorno para a Universidade? Se sim, quais?
- d) Há projetos de pesquisa conjunta? Quais?
- e) Há artigos e trabalhos publicados? Quais?

DADOS QUANTITATIVOS:

- i. Número de convênios/ cooperação internacional?
- ii. Número de intercambistas/ países/ universidades?
- iii. Quantidade de alunos/ professores enviados?
- iv. Quais as formas de acordos/intercâmbios existentes?
- v. Quantos convênios melhores sucedidos?

Apêndice B – Roteiro de entrevista para o Pró-Reitor da Universidade Federal De Mato Grosso Do Sul

PRÓ-REITOR DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

Nome: _____

Data: _____

1) Políticas de Internacionalização:

- 1.1) Como avalia a questão da internacionalização das Instituições de Ensino Superior?
- 1.2) E como está a internacionalização na UFMS?
- 1.3) Há uma política formal de internacionalização da UFMS? Se sim, quais são as principais diretrizes dessa política? A política de internacionalização representa uma prioridade para a UFMS? Por quê?
- 1.4) Qual é o papel do MEC, CAPES, CNPq e outros organismos (estaduais, nacionais e/ou estrangeiros) no processo de internacionalização?

2) Estratégias organizacionais:

2.1) Governança

- a) As razões e objetivos para a internacionalização estão bem articulados? Poderia comentá-los?
- b) As dimensões internacionais da UFMS estão claras na missão, no planejamento e nos documentos de política?

2.2) Recursos Humanos

- a) Há políticas de recompensa e promoção para reforçar contribuições dos professores e funcionários?
- b) Há apoio para trabalhos internacionais e concessão de licença para fins de estudos?

2.3) Operações

- a) Há apoio financeiro e sistemas de alocação de recursos adequado entre orçamento e planejamento?

2.4) Serviços

- a) Há serviços de apoio estudantil e acadêmico para estudantes recebidos e enviados?

Apêndice C – ROTEIRO de entrevista para o diretor Aginova da UFMS.**DIRETOR AGINOVA**

Nome: _____

Data: _____

1) Políticas de Internacionalização:

- 1.1) Como avalia a questão da internacionalização da UFMS?
- 1.2) Há uma política formal de internacionalização da UFMS? Se sim, qual é essa política? Essa política de internacionalização foi formalizada em termos de documento? Como se deu o processo de definição de tal política?
- 1.3) Qual o papel da Aginova na definição da política de internacionalização?

2) Obstáculos, riscos e benesses à internacionalização:

- 2.1) Em sua opinião, quais são os principais benefícios da internacionalização da UFMS?
- 2.2) Em sua opinião, quais são os principais riscos da internacionalização?
- 2.3) Em sua opinião, quais são os principais obstáculos enfrentados pela UFMS no que diz respeito à internacionalização?

3) Estratégias organizacionais - Governança:

- 3.1) Quais são as principais razões de internacionalização existentes na UFMS?
- 3.2) De onde parte a demanda de internacionalização? E como são disponibilizadas as ofertas?

4) Estratégias organizacionais - Serviços:

- 4.1) Quais são as principais ações de internacionalização promovidas pela Aginova?
- 4.2) Quais dessas ações tem sido mais bem sucedidas? Por quê?
- 4.3) Quais outras ações serão implementadas no futuro?

5) Estratégias organizacionais - Operações:

- 5.1) Quais as instituições (nível internacional, nacional e/ou estadual) têm apoiado as ações (acordos cooperação) de internacionalização do programa?
- 5.2) Quais são as ações de melhorias no processo?

6) Estratégias organizacionais - Recursos Humanos:

- 6.1) Há políticas de recompensa e promoção para reforçar contribuições dos professores e funcionários?
- 6.2) Há apoio para trabalhos internacionais e concessão de licença para fins de estudos?
- 6.3) Há atividades de desenvolvimento profissional dos professores e funcionários?

Apêndice D – Roteiro de entrevista para representante do setor de Relações Internacionais da UFMS.

Nome: _____

Posição: _____

1) Pergunta introdutória:

- Como avalia a questão da internacionalização da Universidade? E como avalia em sua instituição?

2) Histórico do setor de Relações Internacionais:

- Fale sobre o surgimento e evolução do setor de Relações Internacionais (data de fundação, contexto em que surgiu, principais atores, etc.).
- De onde parte a demanda de internacionalização?
- Em sua opinião, quais outros fatores têm estimulado a internacionalização da Universidade?

3) Obstáculos, riscos e benesses à internacionalização:

- Há alguma resistência ao processo de internacionalização? Se sim, de onde vem essa resistência? (Estudantes, professores e/ou administradores).
- Quais os dois principais obstáculos enfrentados pela Universidade no que diz respeito à internacionalização? (Falta de uma política ou estratégia bem definida, falta de apoio financeiro, dificuldades administrativas, existência de outras prioridades).
- Em sua opinião, quais são os três principais benefícios da internacionalização da Universidade?
- Em sua opinião, quais são os três principais riscos da internacionalização?

4) Estratégias organizacionais - Governança:

- Quais são os principais objetivos do setor de Relações Internacionais na Universidade?
- A internacionalização do ensino superior é uma prioridade na Universidade?
- Quais são as prioridades em termos de internacionalização de serviços, ensino e pesquisa?
- Existe alguma área acadêmica priorizada? Graduação ou Pós-graduação?
- Essas políticas incluem alguma prioridade geográfica?
- Quais são as principais razões que têm levado a Universidade a se internacionalizar?

5) Estratégias organizacionais - Operações:

- Quais são as atribuições do setor de Relações Internacionais?
- O setor de Relações Internacionais possui um orçamento próprio para a realização de suas atividades? (Se sim, qual o montante?)
- Como esse orçamento é estabelecido?
- Qual é a relação de tal orçamento com a receita anual da Universidade?
- O orçamento para o setor de Relações Internacionais diminuiu ou aumentou nos últimos três anos?
- O setor de Relações Internacionais capta recursos externos?

6) Estratégias organizacionais - Serviços:

- Quais são as principais ações de internacionalização promovidas pelo setor de Relações Internacionais?
- Qual dessas ações tem sido mais bem-sucedida? Por quê?
- Quais outras ações serão implementadas no futuro?
- Como o setor de Relações Internacionais monitora as ações de internacionalização da Universidade?

7) Estratégias organizacionais - Recursos Humanos:

- Como o setor de Relações Internacionais se insere no organograma da Universidade?
- Qual a estrutura organizacional/organograma do setor de Relações Internacionais? Quantas pessoas trabalham no setor?

8) Estratégias Programáticas:

8.1) Relações Exteriores (Domésticos e *Cross-Border*):

- g) Há parcerias baseadas na comunidade com grupos de organizações não governamentais ou grupos do setor público/privado?
- h) Há serviço comunitário e projetos de trabalho intercultural?
- i) Há entrega transfronteiriça de programas educacionais (comerciais e não comerciais)?
- j) Há vínculos, parcerias internacionais e redes?
- k) Há treinamento baseado em contratos e programas de pesquisa e serviços?
- l) Há programas *de* formação internacional?

8.2) Atividades Extracurriculares:

- d) Há clubes e associações de estudantes?

- e) Há eventos internacionais/interculturais?
- f) Há ligações entre grupos étnicos e culturais da comunidade?

8.3) Programas acadêmicos

- b) Há estudos de idiomas estrangeiros?

Mobilidade de estudantes:

- c) A Universidade recebe estudantes de universidades estrangeiras? Se sim, quantos? Qual a origem desses estudantes? Qual curso eles frequentam?
- d) A Universidade envia estudantes para universidades estrangeiras? Se sim, quantos? Qual o destino mais comum desses estudantes? Qual curso eles frequentam?

Mobilidade de professores:

- c) A Universidade recebe professores de universidades estrangeiras? Se sim, quantos? Qual a origem desses professores? Qual curso eles frequentam?
- d) A Universidade envia professores para universidades estrangeiras? Se sim, quantos? Qual o destino mais comum desses professores? Qual curso eles frequentam?

8.4) Pesquisa e colaboração acadêmica

Acordos (pesquisas e projetos conjuntos):

- f) A Universidade possui acordos com instituições do ensino superior estrangeiras? Quantos? Com quais instituições?
- g) Quais são os propósitos/objetivos desses acordos? (Intercâmbio de estudantes/professores, reforma curricular, execução de seminários e conferências, pesquisa conjunta).
- h) Ocorre atualmente efetivo retorno para a Universidade? Se sim, quais?
- i) Há projetos de pesquisa conjunta? Quais?
- j) Há artigos e trabalhos publicados? Quais?

DADOS QUANTITATIVOS:

- vi. Número de convênios/ cooperação internacional?
- vii. Número de intercambistas/ países/ universidades?
- viii. Quantidade de alunos/ professores enviados?
- ix. Quais as formas de acordos/intercâmbios existentes?
- x. Quantos convênios melhores sucedidos?