



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS,  
GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR  
MESTRADO PROFISSIONAL

**JOSÉ KAIO MARIANO DA SILVA**

**PLANOS ESTRATÉGICOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO: UMA ANÁLISE DAS  
NORMATIVAS DESSE PROCESSO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
E NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE**

João Pessoa

2023  
**JOSÉ KAIO MARIANO DA SILVA**

**PLANOS ESTRATÉGICOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO: UMA ANÁLISE DAS  
NORMATIVAS DESSE PROCESSO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
E NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE**

Dissertação apresentado à Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior – PPGAES, Mestrado Profissional do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para obtenção do título de Mestre.

Linha de Pesquisa: Avaliação e Financiamento da Educação Superior

**Orientador:** Prof. Dr. Sergio Adelar Brun

João Pessoa  
2023

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

S586p Silva, José Kaio Mariano da.

Planos estratégicos de internacionalização: uma análise das normativas desse processo na Universidade Federal da Paraíba e na Universidade Federal do Rio Grande do Norte / José Kaio Mariano da Silva. - João Pessoa, 2023.

151 f. : il.

Orientação: Sérgio Adelar Brun.

Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE.

1. Internacionalização - Planejamento. 2. Gestão pública. 3. Instituições de ensino superior. I. Brun, Sérgio Adelar. II. Título.

UFPB/BC

CDU 005.51-045.32(043)



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E AVALIAÇÃO  
DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

ATA DA SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA DO TRABALHO FINAL DO MESTRANDO **JOSE KAIO MARIANO DA SILVA**, MATRÍCULA Nº **20211007025**, DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR.

Aos 27 (vinte e sete) dias do mês de fevereiro do ano de 2023, às 09h, por meio de videoconferência, realizou-se a sessão pública de defesa do Trabalho Final do mestrando **Jose Kaio Mariano Da Silva**, matrícula nº **20211007025**, intitulado: PLANOS ESTRATÉGICOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO: UMA ANÁLISE DAS NORMATIVAS DESSE PROCESSO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA E NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. O Curso é regido pela **Resolução Nº 14/2021 do CONSEPE**, com área de concentração em Políticas Públicas Gestão e Avaliação da Educação Superior, e Linha de Pesquisa: **Avaliação e Financiamento da Educação Superior**. Estavam presentes a Comissão Examinadora composta pelos Professores Doutores: Sergio Adelar Brun (Presidente/Orientador), José Jassuípe da Silva Moraes (Membro Interno), Antonio Carlos Vaz Lopes (Membro Externo à Instituição/UFGD) e demais convidados. O Professor Sergio Adelar Brun, na qualidade de orientador, declarou aberta a sessão e apresentou os Membros da Comissão Examinadora ao público presente. Em seguida passou a palavra ao mestrando **Jose Kaio Mariano Da Silva** para que no prazo de 30 minutos apresentasse a sua dissertação. Após exposição oral realizada pelo mestrando, o Prof. Sergio Adelar Brun, passou a palavra aos membros da Comissão Examinadora para que procedessem as arguições pertinentes ao trabalho. Em seguida, o mestrando respondeu às perguntas elaboradas pelos Membros da Comissão Examinadora e, na oportunidade, agradeceu as sugestões apresentadas. Prosseguindo, a Sessão foi suspensa pelo Orientador que se reuniu com os Membros da Comissão Examinadora e emitiu o seguinte parecer: A Comissão Examinadora considerou o Trabalho Final:  **APROVADO**  **INSUFICIENTE**  **REPROVADO** com as seguintes observações: Aprovado sem observações.

A seguir, o Prof. Sergio Adelar Brun apresentou o parecer da Comissão Examinadora ao mestrando **Jose Kaio Mariano Da Silva**, bem como ao público presente. Em ato contínuo, agradeceu a participação dos Membros da Comissão Examinadora e deu por encerrada a sessão devendo o aluno, no prazo máximo de **até 90 dias**, depositar a versão final da dissertação no Sistema Acadêmico (SIGAA) contendo as modificações sugeridas pela banca examinadora. O aluno fica ciente de que se não cumprir as exigências acima não terá o título acadêmico. E para constar, eu, Raquel Pereira de Lima, secretária *Ad Hoc*, lavrei a presente Ata que depois de lida, segue assinada por mim, pelos Membros da Comissão Examinadora e pelo mestrando em testemunhos de fé.

João Pessoa (PB), 27 de fevereiro de 2023.

**Raquel Pereira de Lima**  
Técnico Administrativo do PPGAES/CE/UFPB  
Mat. 1878429

**FOLHA DE ASSINATURA**

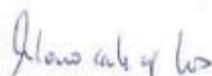
ATA DA SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA DO TRABALHO FINAL DO MESTRANDO **JOSE KAIO MARIANO DA SILVA**, MATRÍCULA Nº **20211007025**, DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR.



**Prof. Dr. Sergio Adelar Brun**  
(Presidente/Orientador)



**Prof. Dr. José Jassuípe da Silva Moraes**  
(Membro Interno)



**Prof. Dr. Antonio Carlos Vaz Lopes**  
(Membro Externo à Instituição/UFGD)



**Jose Kaio Mariano Da Silva**  
Mestrando do PPGAES/CE/UFPB

**Jose Kaio Mariano Da Silva**  
Mestrando do PPGAES/CE/UFPB

*“Alguns homens veem as coisas como são, e dizem ‘Por quê?’ Eu sonho com as coisas que nunca foram e digo ‘Por que não?’”*

*(George Bernard Shaw)*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por me guiar em todas as fases da minha vida e por conceder tantas bênçãos em minha jornada acadêmica, me qualificando e fortalecendo para superar todos os obstáculos desde primeiro dia da construção deste trabalho. Obrigado, Nossa Senhora, por todo amor e proteção derramados em cada dia da minha vida.

Agradeço ao meus pais, Maria do Socorro e Irineu, que são verdadeiros guerreiros e seguem sendo exemplos de pessoas com grande coração. Agradeço a minha avó, Dona Odília, pela criação iluminada que me concedeu e por ser símbolo de resiliência. Agradeço as minhas tias, Tereza Neta e Oneide, que se tornaram minhas segundas mães e são o alicerce de toda minha formação como homem e como profissional.

Agradeço, em especial, a meu tio, Betinho (*in memoriam*), por me benzer e acompanhar de onde estiver, do qual seu legado como ser humano me inspira até hoje. Agradeço aos outros da minha grande família que me apoiam e torcem em cada conquista que logro.

Gratidão aos meus amigos, sobretudo: Raphael, Ráiron, Vinícius, Isaac, Isabelle, Jéssica, Cezinha, Samara e João, que são meu abrigo e verdadeiramente parceiros fiéis, sendo essencialmente meu suporte nesse percurso, me ensinando a dividir, crescer e lutar por tudo que almejo. Agradeço a Lucas, por toda sabedoria conferida bem como pelo seu cuidado e assistência nessa reta final.

Agradeço, ao meu ilustríssimo orientador. Prof. Dr. Sérgio Adelar Brun, do qual serei eternamente grato pela retidão e competência a qual me conduziu na confecção desta pesquisa, cujo sua paciência e ensinamentos foram fundamentais para me encontrar neste mestrado, se tornando também um amigo que quero levar para vida.

Agradeço por todos os professores que passaram por minha vida e que alguma forma contribuiu para que eu chegasse até aqui. Agradeço a todos companheiros da 7ª turma desse mestrado que se fizeram presentes em momentos cruciais.

Agradeço a todos que de forma direta ou indiretamente colaboraram para o desenvolvimento dessa dissertação e que de forma torce por mim.

## RESUMO

Considerado como eminente vetor, o processo de internacionalização de instituições de ensino superior (IES) é responsável por gerar intercâmbio de conhecimentos e experiências entre as universidades do mundo todo. Caracteriza-se pelo seu potencial contemporâneo de transformar o contexto acadêmico brasileiro, do qual o seu entrelace com o planejamento estratégico vem para legitimar a urgência de sua operacionalização de forma efetiva diante do advento de novos modelos gerenciais no âmbito educacional. Evidenciando o caráter tardio da implementação de programas de internacionalização e alinhamento às ferramentas do planejamento estratégico no sistema de ensino superior do Brasil, observa-se que as causas convergem para fatores sociopolíticos e econômicos que assolam o sistema de educação brasileira, principalmente quanto a questões de gestão pública em nível macro e nível intrainstitucional. À vista disso, os planos estratégicos de internacionalização vigente ainda possuem uma configuração estratégica incipiente, pouco proativa e escassamente institucionalizada, que se direciona apenas para planos que geralmente se tornam intangíveis, carecendo urgentemente de um esforço em incrementar e aprimorar esse instrumento para que produza resultados efetivos bem como passem a ser consolidados em sua cultura organizacional como um elemento de parâmetro prioritário. Assim, o presente estudo objetiva avaliar os planos institucionais de internacionalização da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) e propor ações para otimizar esse processo. Para tanto, o referencial teórico deste trabalho abarca os temas: processo de internacionalização das IES, trajeto histórico da internacionalização no ensino superior público brasileiro, programas e órgãos de internacionalização, gestão acadêmica, planejamento estratégico. Este estudo trata-se de uma pesquisa bibliográfica-documental com análise qualitativa por meio da técnica da análise de conteúdo. Diante disso, após examinar os planos estratégicos de internacionalização da UFPB e UFRN, realizando seu diagnóstico de como apresenta o escopo estrutural e material de suas normativas, são enumeradas proposições de elementos já existentes nas normativas bem como aquelas que mesmo não estando presentes podem ser inseridas em planos sucessores destas universidades ou de outras que se interessem em aprimorar seus planos estratégicos quanto ao processo de internacionalização, gerando uma maior amplitude de operacionalização com resultados mais efetivos e práticos.

**Palavras-chave:** Planos Estratégicos. Internacionalização. Gestão Pública. Instituições de Ensino Superior.

## ABSTRACT

Considered an eminent vector, the process of internationalization of higher education institutions (HEIs) is responsible for generating the exchange of knowledge and experiences between universities around the world. It is characterized by its contemporary potential to transform the Brazilian academic context, from which its intertwining with strategic planning comes to legitimize the urgency of its effective operationalization in the face of the advent of new management models in the educational scope. Evidencing the late nature of the implementation of internationalization programs and alignment with the tools of strategic planning in the Brazilian higher education system, it is observed that the causes converge to sociopolitical and economic factors that afflict the Brazilian education system, especially regarding public management issues at the macro and intra-institutional levels. Given this, the current strategic internationalization plans still have an incipient strategic configuration, little proactive and scarcely institutionalized, which is directed only to plans that generally become intangible, urgently lacking an effort to increase and improve this instrument so that it produces effective results as well as passes to be consolidated in its organizational culture as a priority parameter vector. Therefore, the present study aims to evaluate the institutional plans for internationalization at UFPB and UFRN and propose actions to optimize this process. Therefore, the theoretical framework of this work covers the themes: internationalization process of HEIs, historical path of internationalization in Brazilian public higher education, internationalization programs and bodies, academic management, strategic planning. This study is a bibliographical-documental research with qualitative analysis through the technique of content analysis. In view of this, after examining the UFPB and UFRN strategic internationalization plans, carrying out its diagnosis of how it presents the structural and material scope of its regulations, propositions of elements already existing in the regulations are listed, as well as those that, even if absent, can be inserted in successor plans of these universities or others that are interested in improving their strategic plans regarding the internationalization process, generating a greater range of operationalization with more results effective and practical.

**KEYWORDS:** Strategic Plans. Internationalization. Public Management. Higher Education Institutions.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Percurso Metodológico.....	78
Figura 2 – Estrutura hierárquica dos órgãos com atribuição de coordenação e execução da política de internacionalização na UFPB.....	113

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Disposição inicial das normativas de UFPB e UFRN.....	94
Quadro 2 – Considerações preliminares das normativas da UFPB e UFRN.....	95
Quadro 3 – Definição de internacionalização nas normativas da UFPB e UFRN.....	96
Quadro 4 - Estratégias descritas nas normativas da UFPB e UFRN.....	100
Quadro 5 - Objetivos constantes na normativa da UFPB e as metas constantes na normativa da UFRN.....	107
Quadro 6 - Balanço dos quesitos pertinentes de planos estratégicos de internacionalização que constam e ausentes nas normativas da UFPB e UFRN.....	123
Quadro 7 - Proposições para um modelo de plano estratégico de internacionalização de uma IES.....	130

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

a.C. – antes de Cristo

A.C. – Análise de Conteúdo

ACI/UFPA- Agência Cooperação Internacional da Universidade Federal da Paraíba

ASCOM - Assessoria de Comunicação

BTDB - Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CAPES/PrInt – Programa Institucional de Internacionalização

CEPAL - Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe

CF/88 – Constituição Federal de 1988

CNE – Conselho Nacional da Educação

CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CONAE - Conferência Nacional de Educação

CONSEPE - Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão Sistema

CONSUNI - Conselho Universitário

CPA – Comissão Própria de Avaliação

CsF – Ciência sem Fronteiras

CYTED - Programa Ibero-americano de Ciência e Tecnologia para o Desenvolvimento

DDA - Diretoria de Divulgação e Ações Acadêmicas

DMA- Diretoria de Mobilidade Acadêmica

DRI - Diretoria de Relações Interinstitucionais

FAP - Fundações de Amparo à Pesquisa

FIES - Fundo de Financiamento Estudantil

FMI - Fundo Monetário Internacional

FUNDACENTRO - Fundação Jorge Duprat Figueiredo, de Segurança e Medicina do Trabalho

FUNDEB - Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação

FUNDEF - Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério

GesPública - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IES – Instituições de Ensino Superior

ISO - International Organization for Standardization

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

LDO - Lei de Diretrizes Orçamentárias

LOA - Lei Orçamentária Anual

MEC – Ministério da Educação e Cultura

ONU – Organização das Nações Unidas

PAC - Plano de Aceleração

PCTI - Política de Ciência, Tecnologia e Inovação

PDCA - Plan, Do, Check and Act

PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PDSE - Programa de Doutorado Sanduíche no Exterior

PEC- PG Programa de Estudantes-Convênio de Pós-graduação

PEII - Planos Estratégicos de Internacionalização Institucional

PMBOK- Project Management Body of Knowledge

PNAD-Contínua - Pesquisa Anual por Amostra de Domicílios Contínua

PNAS -Política Nacional de Assistência Social

PNE – Programa Nacional da Educação

PNMA- Política Nacional do Meio Ambiente

PNO - Plano Nacional de Operacionalização da Vacinação contra a Covid-19

PNPG - Plano Nacional de Pós-graduação

PNS - Programa Nacional da Saúde

PPA - Plano Plurianual

PPGAES - Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior

PPGs - Programas de Pós-Graduações

PRE – Pró-Reitoria de Ensino

PROSUL – Programa Latino-Americano de Apoio às Atividades de Cooperação em Ciências e Tecnologia

PROUNI - Programa Universidade para Todos

SIGAA - Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas

SIGRH - Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos

SPOF - Sistema Financeiro de Orçamento Federal

SRI - Setor de Relações Internacionais e Interinstitucionais

STI - Superintendência de Tecnologia da Informação

SUS - Sistema Único de Saúde

UA – Unidade de Análise

UC – Unidade de Contexto

UFPB – Universidade Federal da Paraíba

UFPE – Universidade Federal de Pernambuco

UFRN- Universidade Federal do Rio Grande do Norte

UNESCO - United Nations Educational Scientific And Cultural Organization

UNDIME - União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação

UR – Unidade de Registro

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA.....	15
1.2 OBJETIVOS.....	17
1.2.1 <b>Objetivo Geral.....</b>	<b>17</b>
1.2.2 <b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>18</b>
1.3 JUSTIFICATIVA.....	18
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	19
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>20</b>
2.1 A ARTE DE PLANEJAR.....	20
<b>2.1.1 Princípios, Filosofias e Níveis do Planejamento.....</b>	<b>25</b>
<b>2.1.2 Planejamento Estratégico x Planejamento Tático x Planejamento Operacional</b> .....	<b>28</b>
2.2 PLANEJAMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO.....	31
<b>2.2.1 Programas e Instrumentos do Planejamento na Administração Pública.....</b>	<b>36</b>
2.3 PLANEJAMENTO NA EDUCAÇÃO E SEUS PRINCIPAIS INSTRUMENTOS.....	39
2.4 INTERNACIONALIZAÇÃO NO ENSINO SUPERIOR.....	48
2.5 POLÍTICAS, PROGRAMAS E INSTRUMENTOS DE FOMENTO À INTERNACIONALIZAÇÃO PARA IES .....	61
<b>2.5.1 Ciências Sem Fronteiras (CsF) .....</b>	<b>62</b>
<b>2.5.2 Programa de Estudantes-Convênio de Pós-graduação (PEC-PG) e Programa de Doutorado Sanduíche no Exterior (PDSE) .....</b>	<b>68</b>
<b>2.5.3 Programa Institucional de Internacionalização – (CAPES/PrInt) e Guia de Aceleração da Internacionalização Institucional.....</b>	<b>70</b>
2.6 PLANOS ESTRATÉGICOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS IES.....	72
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>77</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	79
3.2 AMBIENTE DA PESQUISA E SEU CONTEXTO TEMPORAL.....	83
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>85</b>
4.1 QUANTO À ESTRUTURA FORMAL.....	85
4.2 QUANTO AO CONTEÚDO.....	93
<b>4.2.1 Conceito de internacionalização.....</b>	<b>96</b>

<b>4.2.2</b>	<b>Princípios da internacionalização.....</b>	<b>98</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Estratégias.....</b>	<b>100</b>
<b>4.2.4</b>	<b>Objetivos e Metas.....</b>	<b>106</b>
<b>4.2.5</b>	<b>Setores atrelados a gestão da internacionalização da UFPB e UFRN.....</b>	<b>113</b>
<b>4.2.6</b>	<b>Especificidades da normativa da UFPB.....</b>	<b>115</b>
<b>4.2.7</b>	<b>Especificidades da normativa da UFRN.....</b>	<b>118</b>
<b>4.3</b>	<b>BALANÇO DOS QUESITOS INERENTES AOS PLANOS ESTRATÉGICOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO NAS RESPECTIVAS NORMATIVAS.....</b>	<b>121</b>
<b>4.4</b>	<b>PROPOSIÇÕES PARA UM MODELO DE PLANO ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA IES.....</b>	<b>130</b>
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>134</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>140</b>

## 1. INTRODUÇÃO

No Brasil, por muitos anos, a internacionalização nas Instituições de Ensino Superior (IES) seguiu passos lentos quando se trata do seu devido desenvolvimento. Comparando com outros países, observando o *World University Rankings* (2022) como referencial, fica evidente o movimento assíncrono ao tratar do fenômeno da internacionalização para diferentes nações.

Examinando o próprio histórico da Europa e América do Norte, dentre outros, percebe-se que houve disseminação dessa prática desde eras mais longínquas que só justificam o nível alcançado nos *rankings* mundiais de desempenho de suas universidades. Arana, Pereira e Peres (2021), apontam a Declaração de Bolonha de 1999 como a referência de documento que orientou as reformulações da educação superior de países europeus e de inúmeras outras nações. Seu objetivo era promover uma educação mais igualitária no enfrentamento dos desafios e da competitividade desse novo milênio.

Esse documento foi propulsor de influência, principalmente para que países como Estados Unidos e Austrália pudessem se espelhar em sistemas regulamentários que guiassem o fortalecimento da internacionalização em suas instituições de ensino superior.

Nesse sentido, em artigo publicado no *Journal of Studies in International Education*, Leask (2015) deixa claro que as cooperações acadêmicas e os intercâmbios de cada país possuem seus fluxos e trajetórias históricas diferentes, das quais as influências de poder acadêmico e político de diferentes regiões do mundo ditam o ritmo do processo de internacionalização a qual se submetem.

Contudo, Leask (2015) ressalta que esse processo se mantém como um mecanismo essencial para que essas nações mantenham uma rede de diálogo e comunicação para seguirem na congruência de objetivos comuns que visem a prosperidade da humanidade.

Conforme Knight (2018, p.2), no passado a internacionalização se restringia a assuntos “como: cooperação internacional, intercâmbio de estudantes, estudos no exterior, parcerias em pesquisa, cooperação binacional e educação multicultural”. Passando, na virada deste século, a transcender a sua ressignificação como macroprocesso.

Hoje, a internacionalização ultrapassa sua instrumentalidade original e passa a se desdobrar em inúmeras facetas, como a própria globalização, além de assuntos, como: “regionalização, *rankings* globais, competências internacionais, co-diplomação, cooperação internacional, redes de pesquisa, universidades virtuais, conglomerados educacionais, campi internacionais, MOOCs/*Massive Open Online Courses*, etc” (KNIGHT, 2018, p. 4). Esse

conglomerado de matérias que estão ligadas direito ou indiretamente ao processo de internacionalização reflete a magnitude de como esse tema se torna de discussão indispensável para o ensino superior de cada país.

Exposto isto, para a realidade brasileira o caráter tardio da implementação de programas de internacionalização e de seu alinhamento ao planejamento estratégico é uma consequência resultante de uma conjunção de fatores sociopolíticos e econômicos que assolam todo sistema de educação brasileira, principalmente quanto a questões de gestão administrativa pública, seja em nível macro ou a nível institucional.

Fato é que frente as demandas iminentes decorrentes da globalização e do neoliberalismo houve um transcurso de instrumentalidades da esfera privada para a pública. Tudo isso modificou a forma de gerir os organismos da esfera pública perante o ambiente interno e externo, bem como seus atores envolvidos (SILVA E MÁRIO, 2015).

Desse modo, o planejamento e a internacionalização adentram nas IES, bem como se sedimentam como ferramentas prioritárias para sua manutenção e progresso corporativo. Diante disso, foi empreendida uma convergência de esforços de órgãos executivos e de entidades legislativas, ao lado de organismos de avaliação institucional que fizeram com que a internacionalização e o planejamento estratégico urgissem de tal forma que passaram a se destacar na literatura e nas praxes administrativas (CAPES, 2021).

Em suma, seja por exigências formais e/ou por necessidades orgânicas que o atual sistema de ensino superior está exigindo, a elaboração de estratégias e de políticas de internacionalização do ensino superior passam a serem pontos cruciais para definirem um processo sustentável das universidades públicas brasileiras.

## 1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

Considerando o fomento recente pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e demais órgãos envolvidos em difundir e incentivar a inclusão do quesito internacionalização na gestão das IES, como vemos no Guia para Aceleração de Internacionalização Internacional publicada em 2021, constata-se ainda limitações significativas para uma efetiva implementação e avaliação desse fator no quesito da operacionalização dos planos institucionais estratégicos (COURA, COURA, 2017).

Com base no relatório da *Global Survey International Association of Universities* de 2014, em razão do aumento significativo do quantitativo de cooperações internacionais e de políticas públicas direcionadas a atender essa tendência nas últimas décadas a

internacionalização do Ensino superior enfrenta inúmeros obstáculos quanto ao seu planejamento e execução.

A efetividade de um plano de internacionalização para uma IES não completa seu ciclo funcional, pois observa-se um fluxo que se estagna na esfera abstrata de planejamento. Fica, dessa forma, a instrumentalidade prática restrito a ferramentas que são elaboradas apenas no papel, mas que não perpassam para a práxis administrativa para efetiva execução (SILVA E SILVA, 2021).

Nessa linha de pensamento, entende-se que esses planos de internacionalização na maioria das vezes presentes apenas no maior nível das organizações, que é o estratégico, não transpassam para aos demais níveis e nem integram atores de segmentos eminentes da comunidade acadêmica, tornando assim, uma ferramenta que não se torna difundida nem muito menos participativa (COELHO, 2016, p. 209).

Ademais, quando são formuladas ainda não se estabelece um alinhamento com os outros planos que gerenciam também a instituição, uma exemplificação que fundamenta isso é que vemos, por exemplo, uma desconexão quando se observa que não há rubricas próprias sobre internacionalização nos orçamentos das universidades federais ou quando até mesmo na elaboração dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) não há inclusão de diretrizes e propostas nessa perspectiva.

Desse modo, compreende que a regulamentação da internacionalização nas universidades muitas vezes serve apenas como um instrumento que atende aspectos burocráticos de exigências de órgãos reguladores. Omitindo, assim, a verdadeira dimensão e finalidade que a internacionalização representa para as instituições de ensino (KNIGHT, 2018, p.6).

Com isso, a problematização quanto a questão da internacionalização se intensifica mais ainda se apontarmos a passividade das instituições atrelada a falta de qualificação para implementação desse processo do qual se constata um caráter prioritário que se requer atualmente. Isso se dá principalmente quando os gestores não possuem conhecimentos de como conduzir esse processo ou de como implementar (LAUS, 2012, p.131).

Observa-se também que há outros grandes problemas indiretos como as barreiras linguísticas e legislações rígidas para implementação dessas ações. Torna-se visível ainda mais agora, nesse momento pós- pandemia, em que a entrada e saída de pessoas entre nações requer novos protocolos, sendo visto como empecilhos que fazem com que o governo ou própria gestão das IES abandonarem alguns dos seus projetos.

Outro ponto central que gera embaraços para o processo de internacionalização desenvolvido nas universidades caracteriza pela falta de consenso de quais conteúdos e formatos que devem ser incrementados, já que faltam experiências próximas bem-sucedidas de universidades que ultrapassaram a barreira do plano regulamentar e passaram realmente implementar e acompanhar (NEVES E BARBOSA, 2020).

Além do mais, um argumento coerente bastante reiterado são as sucessivas e os arbitrários cortes de verbas que as IES receberam nessa área, causando a suspensão dos programas de mobilidade internacional por causa do contingenciamento financeiro, (GLOBO, 2019). Dessa forma, os agentes fomentadores bem como as próprias universidades sofrem com a racionamento de recursos que os fazem alocar a internacionalização em uma posição que não recebe os respectivos recursos precisos para ser empreendido.

O que se conclui é que os entraves não serão apenas institucionais, já que as barreiras a sua implementação se encontram fora também das universidades em níveis macro, ou seja, muito das disfunções decorrem de variáveis que mostram dependência com várias condições governamentais ou fatores inerentes ao contexto da internacionalidade (KNIGHT, 2018).

Explanado esse panorama, constata-se uma configuração estratégica incipiente, pouco proativa e escassamente institucionalizada, que se direciona apenas para planos que geralmente se tornam intangíveis, carecendo urgentemente de um esforço em incrementar e aprimorar esse instrumento para que produza resultados efetivos bem como passem a ser consolidados em sua cultura organizacional como um vetor de parâmetro prioritário.

Nessa perspectiva, surgiu a problemática da presente pesquisa: como os planos institucionais de internacionalização vigentes da UFPB e UFRN se apresentam e quais as proposições que possam ser apuradas de maneira que contribuam para aperfeiçoar essa ferramenta?

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

Considerando o tema e problemas relatados, o presente estudo tem como objetivo geral avaliar os planos institucionais de internacionalização da UFPB e UFRN e propor ações para otimizar esse processo.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- 1 – Descrever a conjuntura de como o processo de internacionalização se tornou uma ferramenta de planejamento das IES brasileiras;
- 2 – Analisar os planos institucionais referentes à internacionalização e caracterizar o escopo formal e material da UFPB e da UFRN;
- 3 – Elaborar um relatório com proposições quanto à elaboração de planejamentos estratégicos de internacionalização para IES de forma que impulse a sua otimização como ferramenta gerencial.

### 1.2 JUSTIFICATIVA

Em virtude das relações entre nações estarem cada vez mais se estreitando motivadas pelos limites geográficos e pedagógicos entre universidades por todo mundo, fica evidenciado que a globalização que há muito tempo prescrevia o mundo dos negócios e o da cultura também chegou ao mundo acadêmico, trazendo novas exigências para a agregação de valor e de vantagens competitivas na atração de alunos e professores.

Em anos recentes, com base em dados do Instituto de Estatísticas da *United Nations Educational Scientific And Cultural Organization* - UNESCO sobre mobilidade estudantil referentes a alunos de nível superior publicados em 2019, verificou-se que entre os anos de 2018 e 2019 o Brasil teve o ingresso de 21 mil alunos estrangeiros e enviou cerca 67 mil estudantes para o exterior.

A mobilidade estudantil e a internacionalização no Brasil se firmam ainda mais se levar em consideração que o Brasil foi, segundo a própria UNESCO, entre 2014 a 2018, o país da América Latina com maior porcentagem no quesito relativo a crescimento médio (10%) do número respectivo de estudantes nacionais atendidos por programas atrelados a essa tendência.

Isto posto, perante a quantidade escassa de literaturas científicas sobre internacionalização alinhada ao planejamento estratégico em instituições educacionais públicas brasileiras, a pesquisa justifica-se por ser um tema de grande importância e de caráter recente, carecendo de contribuição teórica para o aperfeiçoamento da própria ferramenta na sua aplicação.

Outra razão decorre do fato da CAPES ter elaborado um guia de aceleração da internacionalização e um regulamento específico para formulação de planos estratégicos de

internacionalização que dispõem de orientações didáticas de como prover esse processo de maneira mais dinâmica e ágil para inserção em estratégias das IES, o que comprova ainda mais a urgência na produção de investigações desse tema.

Além disso, uma questão adicional para essa fundamentação é justamente o fato de que a CAPES está incluindo o fator internacionalização como requisito de avaliação para esse quadriênio em vigência quanto a credenciamento e reconhecimentos de instituições e cursos.

Com isso, esta análise se mostra oportuna na perspectiva de buscar compreender se as instituições respectivas possuem a devida compreensão e aceção desse novo modelo multidimensional que coloca a internacionalização como uma das prioridades e se estão realizando ações para otimizar essa vertente para sua respectiva conceituação como IES.

Nesse contexto, verifica-se fundamental a abordagem de tal paradigma no campo do mestrado profissional como oportunidade de aprendizado tanto pessoal como referencial para as próprias instituições ou demais que possa se interessar em implementar uma experiência desse porte, uma vez que gerará difusão do conhecimento e aperfeiçoamento de um processo que urge de discussão dogmática, podendo implicar melhorias no formato de governança dessas instituições.

#### 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente pesquisa está dividida em uma estruturação lógica que facilite que o leitor possa compreender a temática em suas diversas nuances mesmo que não tenha um contato prévio aprofundado sobre ele.

Isto posto, como já visto, o estudo inicia com essa respectiva introdução, do qual se apresenta como um capítulo que contextualiza de forma breve o tema, além de delimitar o problema sobre qual o assunto se debruça bem como enumera os objetivos gerais e específicos, que são quatro, prosseguindo com apresentação dos objetivos, finalização com as devidas justificativas relativas cabíveis a este trabalho.

Após essas considerações, as próximas etapas da pesquisa exploram o referencial teórico do qual se desdobra em duas temáticas norteadoras que se perfazem na análise de matérias do planejamento e da internacionalização, variáveis que se entrelaçam concebendo os subtópicos desenvolvidos neste trabalho. Assim, as últimas etapas discorrem sobre o capítulo metodológico, e por fim, as referências empregadas em sua elaboração.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A ARTE DE PLANEJAR

O planejamento desde os primórdios já estava presente em práticas humanas, mesmo que de forma inconsciente, e ainda que mesmo sem um entendimento lógico do que seria planejar, as sociedades primitivas como a Suméria 5.000 anos antes de Cristo (a.C.), Egito Antigo e China 500 a.C. possuem registros de operações empreendidas e orientadas por projetos baseados em planejamentos (POZZER, 1999, p. 61).

Esses projetos grandiosos foram motivados pelas necessidades inerentes de subsistência dos grupos, sendo responsáveis, assim, pela prosperidade dessas e de outras grandes civilizações presentes em diferentes épocas da nossa humanidade (OLIVEIRA, 2009).

“O planejar é uma realidade que acompanhou a trajetória histórica da humanidade. O homem sempre sonhou, pensou e imaginou algo na sua vida”. (MENEGOLLA E SAN’TANNA, 2001, p.15). Sendo assim, a arte de planejar não se limita apenas a uma atuação grupal, pelo contrário, ela nasce todos os dias em atitudes diárias de nossas rotinas, é intrínseco a nossa essência tanto pessoal como em comunidade.

Desde o momento em que acordamos organizamos uma ordem de ações a serem realizadas em nosso dia, sejam previstas para um mês ou para anos, planejamos nossos objetivos mesmo que de forma involuntária. Dessa forma, o planejamento nasceu de condutas simples como tarefas domésticas, trabalho no campo, colheita e caça de animais.

Hindle (2002, p.142) corrobora afirmando que as primeiras definições “de planejamento devem possivelmente ter surgido ainda na pré-história, entre as famigeradas donas-de-casa’, que tinham que de certa forma ter certos conhecimentos de planejamento para racionar comida e ordenar atividades para obter os alimentos com a finalidade de saciar a fome da família”.

Seguindo esse pensamento, verifica-se que, mesmo antes de ser compreendido como uma ferramenta científica ou uma prática a ser dogmatizada, a ação de planejar sempre esteve e estará presente em diversos aspectos do nosso cotidiano.

O que se torna relevante aprofundar nesse estudo é contextualizar a forma de como esse processo evoluiu seus estágios para utilizá-la de forma mais efetiva, passando a atingir um estágio que conhecemos hoje, sendo a primeira e mais importante função da ciência em que a administração se tornou.

Isto posto, como precedente e de forma mais impactante, foi com a Revolução Industrial no século XVIII que provocou transformações profundas nos processos de produção, capital e trabalho, em diversos países, aliado à conjuntura da difusão de famosas teorias que buscavam definir os paradigmas e princípios de uma doutrina da administração que emergia para atender os respectivos anseios dessa nova forma de produzir e alocar recursos.

Essa nova tendência produtiva que emergia no seio de vários países se deu em razão de uma forma otimizada para gerar lucros para fábricas que se edificaram na época e para os donos de capitais, culminando assim, no início do estudo do planejamento de forma mais metódica voltada à produtividade fabril.

Chiavenato (2003, p.33) deixa claro como a Revolução Industrial foi o evento propulsor de mudanças que conduziram as novas necessidades que orientaram as novas vertentes que conduziram a construção científica da administração bem como do planejamento:

Com a invenção da máquina a vapor por James Watt (1736-1819) e sua posterior aplicação à produção, surgiu uma nova concepção de trabalho que modificou completamente a estrutura social e comercial da época, provocando profundas e rápidas mudanças de ordem econômica, política e social que, em um lapso de um século, foram maiores do que todas as mudanças ocorridas no milênio anterior.

Diante dessa transfiguração de todo sistema político, social e econômico pelo qual o mundo passava, se fez necessário surgir doutrinas para investigar instrumentos e métodos com o objetivo de coordenar todos os esforços para manter este sistema e, dessa forma, foram surgindo as famosas teorias administrativas.

De acordo com Maximiano (2007), as teorias administrativas surgem com o intuito de organizar os conhecimentos empreendidos e consolidados pela experiência e técnicas desenvolvidas pelas corporações ao longo dos anos, sendo, portanto, definidas como o conglomerado de preceitos e regras, sistematizadas para configurar uma determinada realidade em um respectivo período que sociedade esteja.

E foi diante desse contexto que as teorias administrativas foram sendo solidificadas, passando a integrar o planejamento como passo inicial do seu ciclo procedimental *sui generis*, o qual se conhece até os dias de hoje no meio científico e perante as praxes administrativas.

Com isso, as primeiras escolas da administração conhecidas foram divididas em duas teorias: a Teoria Clássica da Administração e a Teoria da Administração Científica, que tiveram como doutrinadores Henri Fayol e Frederick Taylor no século XX, sendo este primeiro o responsável pela divisão das funções administrativas, colocando o planejamento como a

primeira e mais importante função administrativa do processo que segue com a ordenação, comando, coordenação e controle.

No entendimento de Fayol (2003), o planejamento era visto como o processo consciente e coordenado direcionado para tomada de decisões acerca dos objetivos que as organizações prescrevem em suas estratégias de prospecção para o futuro. Nessa época, o mesmo já vislumbrava o planejamento dividido em três níveis que se desdobravam em: estratégico, tático e operacional.

De acordo com Chiavenato (2020), Taylor possuía uma visão do processo da administração através de um desenho de quatro funções administrativas, na qual também incluiu o planejamento como a primeira e as outras três em: preparo, controle e execução. Sendo o planejamento visto por ele como uma função responsável pela aplicação de métodos científicos em substituição da improvisação.

Todos esses e mais outros doutrinadores da escola clássica foram responsáveis pelas bases enraizadas dos avanços da administração, sendo conhecidos por serem os primeiros a consolidarem essa vertente como uma disciplina científica e profissionalmente regular, em que se buscou aplicar ferramentas científicas para a obtenção de maior eficácia e eficiência no resultado das corporações.

Vale destacar que a diferença maior desses doutrinadores era que enquanto Fayol focava na estrutura da empresa em seus estudos, Taylor, por outro lado, concentrava suas diretrizes sobre a racionalização das tarefas dos operários (MAXIMIANO, 2007).

Seguindo esse pensamento, anos depois surge a Teoria Neoclássica da Administração, que se constrói a partir de elementos ecléticos e atualizados do que foi determinado pela teoria clássica. Teve como principais teóricos: Peter Drucker, Koots, Newmann.

Essa teoria mantém as funções administrativas nas quatro já citadas e reafirma o planejamento como sendo o passo inicial de todo processo de administrar, sendo alterado para uma perspectiva de mudanças e de inovação em diferença a teoria antiga na qual foi baseada. (CHIAVENATO, 2020).

Tendo essas duas teorias como base, segundo Deming (1990) foi se fundamentando o método PDCA (*Plan, Do, Check and Act*), conhecida também como Ciclo de Deming ou Ciclo de Shewhart, o qual utilizou-se das fases descritas por Taylor e Fayol e construiu uma ferramenta voltada para a área de qualidade na década de 50.

Popularizou-se no Japão, baseando-se em quatro fases em que é utilizado como método até hoje para melhoria e controle de processos administrativos. Com isso, esse ciclo segue sendo representado pelas atividades de: planejar, fazer, checar e agir (MOEN E NORMAN, 2009).

Vieira (2010, p. 24) traduz a importância do PDCA por se tornar uma ferramenta que gerencia as tomadas de decisões visando melhorar atividades de uma organização na busca pela excelência operacional e nos esforços de melhoria.

Dentro desse ciclo, novamente o planejamento foi colocado como função inicial e do qual surgem todas as outras, sendo a base para toda a sequência, onde no fim se reinicia voltando para ela mesma. Dessa forma, Badiru (1993, p.18) descreve as questões que se buscam responder na fase do planejamento do ciclo PDCA:

Qual a meta a ser alcançada pela organização; quais as pessoas a serem envolvidas nesse processo; qual será o prazo para efetivação do plano de ação a ser elaborado; quais serão os recursos a serem despendidos para a conclusão do plano; quais serão os dados a serem coletados durante o processo; dentre outras perguntas que envolvem um planejamento minucioso.

Neste diapasão verifica-se que, desde a época de imbróglio da administração até os dias atuais, o planejamento sempre foi visto e colocado como um padrão de aspecto inicial, em que se constata como sustentáculo dos processos e funções pertinentes ao gerenciamento de recursos e pessoas.

Com essa inferência, compreende-se ser necessário detalhar e pormenorizar sobre os demais conceitos trazidos na literatura científica do que é a ciência do planejar e como se apresentam as diferentes acepções desse fenômeno.

De forma inicial, levando em questão a etimologia do verbo planejar, segundo Veschi (2020) é evidenciado sua origem francesa que remonta ao século XVI ligado à construção de cidades, quanto o substantivo “plano” se constitui de origem latim que vem do termo “*planus*”, com significado de “nivelado”.

Em um aspecto mais prático e basilar do que é planejamento, Maximiano (2009, p. 131) verbera que “[...] Planejamento é o processo de tomar decisões sobre o futuro. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento. [...]”. Ou seja, verifica-se que o planejamento será orientado para projeções de cenários futuros e terá como referência a tomada de decisões baseadas em seus instrumentos inerentes, que é algo que todas as organizações sejam públicas ou privadas carecem em suas rotinas.

Resumindo essa ideia e corroborando com tal, Mintzberg (2004, p.22) exemplifica a finalidade do planejar no "simples ato de pensar no futuro" ou "simplesmente levar o futuro em consideração", levando a inferir que o planejamento se debruça na tentativa de controlar o futuro mesmo sabendo que se torna uma atividade árdua.

Já quanto a uma definição mais detalhada do que envolve planejar, Oliveira (2009, p. 13) enumera as seguintes atividades: “estruturação, coordenação de missão, propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas internas e externas, programas, projetos e atividades. Todas elas a fim de alcançar de modo mais eficiente, eficaz, efetivo o máximo do desenvolvimento possível, com a melhor concentração de esforços e recursos”.

Nessa delimitação, fica evidente que planejamento é um espectro que foi ampliado para vertentes além da esfera administrativa de empresas, em que a administração do qual também seu aspecto científico avançou e resultou em novos objetos de estudos.

Dessa forma, compreende-se que a ciência do planejamento está em constante evolução, no qual se introduz novos aspectos e tendências para acompanhar as incessantes alterações que os sistemas gerenciais das organizações galgam.

Nessa perspectiva, temos que vislumbrar o produto final do planejamento não como apenas uma informação: pois é sempre o trabalho (Peter Drucker, 2006, p. 17), ; ou seja, planejar se confere a outro nível de qualificação instrumental em suas definições atuais, já que todo processo aferido no objetivo de planejar é algo que confere um aprendizado para todos os atores envolvidos.

Quanto as vantagens do planejamento, seus benefícios já são perceptíveis desde muito tempo, em que se consolidou e se reafirmou que sem ele a sociedade não se mantém e nem haverá prosperidade. Nessa lógica, os renomados autores Kotler e Armstrong (1993, p. 204), asseguram que o planejamento pode proporcionar os seguintes benefícios para as organizações:

- Encorajá-las a pensar sistematicamente no futuro e a melhorar as interações entre os seus executivos;
- Obrigá-las a definir melhor seus objetivos e suas políticas;
- Fazê-las obter e aplicar os recursos necessários para o alcance dos seus objetivos;
- Fazer com que os seus membros realizem atividades consistentes em relação aos objetivos e procedimentos escolhidos;
- Proporcionar padrões de desempenho mais fáceis de controlar; e
- Adotar ações corretivas, caso o resultado de sua ação não seja satisfatório.

Para complementar, Lacombe (2009, p. 70) corrobora afirmando que uma das vantagens é “que o planejamento é um poderoso instrumento de intervenção na realidade e que, se bem utilizado, constitui ferramenta fundamental para o desenvolvimento das organizações”.

Observando tudo que é relatado e diante da eminência que o planejamento se posiciona para qualquer entidade, deve-se destacar que sua aceção se transformou em ciclo que sempre se reinicia, haja vista que após se executar o que se projetou, o planejamento volta para sua avaliação e correção de nós críticos, gerando muitas vezes mudanças de rumos.

Ademais, além de se configurar como algo cíclico e constante de forma procedimental, o planejamento possui também a característica de percorrer todos níveis e departamentos das organizações, contendo tipologias diferentes e com características próprias.

Escóssia (2010) explana mais sobre isso quando ratifica que planejar reflete a necessidade de um processo decisório que ocorre no antes, no durante e no pós execução, já que é um processo contínuo, cuja característica mais importante é que planejar não diz se trata de tomar a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes. Portanto, o ato de planejar não é um ato isolado, concentra esforços de todos numa ação holística e participativa que precisa de coesão entre suas partes.

Como veremos a seguir, se faz necessário explicar sobre a divisão teórica e didática sobre os níveis do planejamento, sendo também necessário tecer comentários sobre seus princípios e filosofias que caracterizam a atividade de planejar.

### **2.1.1 Princípios, filosofias e níveis do planejamento**

A prova de que o planejamento se tornou uma disciplina investigada e com aplicabilidade científica é que se observa que seu estudo gerou a materialização de princípios, filosofias e divisão teórica de suas etapas.

Esse aprofundamento acerca do planejamento foi responsável por transpor a sua operacionalização do âmbito teórico para o prático, já que planejar ficou muito mais fácil quando deixou de estar presente apenas nas rotinas de alta cúpula, transpassando para os níveis mais baixos.

Quanto às filosofias, Ackoff (1970) verificou em seus estudos que o processo de planejamento deve ser guiado por três distintas orientações, sendo conhecidas como satisfação, otimização e adaptação; e que embora as metodologias de planejamento possam ser

diversificadas, há uma mistura de todas essas, mesmo que uma possa se sobressair sobre as demais.

Quanto à filosofia da satisfação, a orientação é considerada em seu aspecto mais conservador, pois se preocupa com a questão financeira. Segundo Ackoff (1970), essa filosofia se volta à satisfação suficiente da organização, em que não se busca superar mais do que é necessário, tendo como norte a atividade de realizar em pouco tempo o que se pretende, a menor custo e exigindo pouca capacidade técnica.

Na filosofia da adaptação, o foco são as contingências, ou seja, as preocupações se voltam aos riscos que o planejamento irá encontrar durante seu percurso. De acordo com Ackoff (1970), essa filosofia traz de maior referencial a informação de que a maior importância do planejamento não está nos planos finais, mas em seu processo de formulação.

Já o que se refere a última filosofia, a otimização se apresenta de forma mais moderna, o viés pelo qual se guia é a inovação, devendo sempre buscar o máximo de satisfação que possa atingir. Ackoff (1970) destaca que essa filosofia se torna única pela busca em incluir métodos matemáticos e estatísticos na busca de resultados. A preocupação aqui versa sobre implementar melhorias e atualizar práticas.

Comparando de forma superficial essas filosofias, constata-se que de forma tradicional e por séculos, a filosofia da satisfação foi a presente em nossas organizações e que muitas ainda hoje estão presas nela, da qual a tendência atual está mais flexível e em constante movimento, em que a presença da filosofia da adaptação e inovação ganham destaque, sendo difundidas cada vez mais (OLIVEIRA, 2009).

Partindo dessas considerações, após frisar as filosofias estabelecidas, se mostra ser necessário ilustrar princípios gerais e específicos que guiam a formulação e implementação do planejamento em seus diversos formatos. Oliveira (2009) explicita que todo e qualquer planejamento, independentemente de seu nível ou tipo de instituição, deve respeitar alguns princípios.

Ainda seguindo os estudos de Ackoff (1970), que até hoje se mantém como grande doutrinador dessa área, os princípios seguem divididos em gerais e específicos. Sendo os princípios gerais subdivididos em: princípios da contribuição aos objetivos, princípio da precedência do planejamento, princípio da maior influência e abrangência, princípio das maiores eficiências e eficácia e efetividade.

O primeiro refere-se à eminência de qual posição o planejamento ocupa, já que se deve buscar os objetivos máximos da empresa e que mesmo que venha a se hierarquizar esses objetivos, os esforços serão orientados para alcançar o máximo que puder.

No tocante à precedência do planejamento, como foi esclarecido pelos autores em eras tradicionais, o planejamento segue tendo função administrativa que precede todo processo administrativo e orienta as demais: organização, direção e controle.

Quanto ao princípio da maior influência e abrangência é destacado o poder do planejamento que atravessa as esferas dentro da própria empresa e provoca modificações em pessoas, sistemas e tecnologias.

Orientado nesse sentido, o último, princípio da eficiência, eficácia e efetividade, como o próprio nome já diz, deve sempre buscar elaborar um plano para maximizar os resultados e minimizar custos, riscos e deficiências para alcançar os resultados com maior nível possível de excelência.

No que diz respeito aos princípios específicos, se distribuem também em quatro dos quais trazem ainda mais valores importantes para difusão do planejamento nas diversas áreas corporativas (OLIVEIRA, 2009).

O primeiro, conhecido como Planejamento Participativo, vem trazer à tona a instrumentalidade de planejar, no qual o resultado não é o mais importante, mas o processo desenvolvido. Essa visão guia o outro princípio conhecido como Integrado, pois ao verificar o mérito do processo sobre fim, é preciso ater que deve inserir essa função nos mais diversos níveis e setores de uma organização, de forma que seja motivada a participação de todos.

De forma semelhante, mas não menos importante, o Princípio do Planejamento Coordenado vem assegurar que nenhuma parte funciona de maneira isolada, sendo importante o trabalho harmonioso e interdependente de todas as partes.

Para finalizar, o Princípio do Planejamento Permanente, que nos ensinamentos de Ackoff (1970), faz referência a especificação de que o planejamento é exigido pelo próprio ambiente no qual se está inserido e que por nenhum plano tem seu valor infinito, devendo ser uma atividade constante e cíclica.

Dessa forma, particularizado as filosofias e os respectivos princípios, fica evidenciado que o planejamento é doutrinado por valores para ser implementado em todos os níveis das organizações, gerando a famosa divisão em que toda literatura é consolidada e norteia esse estudo.

Sendo assim, de forma usualmente conhecido por níveis, etapas ou tipos, o planejamento segue a divisão de: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. Cada um se relaciona a um nível gerencial, tendo características que os diferem.

Oliveira (2009) afirma que esses tipos de planejamento recebem nome de níveis, pois se relacionam aos níveis de decisões da pirâmide organizacional de como é representada, em que a alta administração fica responsável pelo nível estratégico e constantemente com o planejamento estratégico, sendo a administração intermediária, consoante aos departamentos que se perfaz no nível tático, responsável pelo planejamento tático; e a baixa administração, concernente ao nível operacional, sendo a base dessa pirâmide que representa o respectivo trabalhador de linha, ficando responsável pelo planejamento operacional.

Destarte, é fundamental para discussão material desta pesquisa individualizar e destacar as principais características distintas, principalmente entre o planejamento estratégico e tático, que traduz o objeto em análise na coleta e tratamento de dados.

### **2.1.2 Planejamento Estratégico X Planejamento Tático X Planejamento Operacional**

Embora as definições sobre essa divisão estejam bastante difundidas na literatura, a caracterização de cada uma se faz imprescindível serem reiterados, pois a natureza de cada um possui bastante detalhes. Autores como Oliveira (2009), Ambrósio (1999), Kotler e Keller (2006), Chiavenato (2020) utilizam esses tipos em seus livros de forma didática há décadas, de forma que adentrou nas praxes administrativas de forma gradual.

De forma mais precisa, Kotler e Keller (2006), coloca em pauta que as maiores diferenças entre o planejamento estratégico, tático e operacional se relacionam aos prazos estipulados além de fatores como amplitude, riscos, atividades e nível de flexibilidade.

Com isso, de forma inicial, o destaque nas doutrinas é sempre maior quanto ao planejamento estratégico, haja vista que é dirigido pela alta cúpula da administração das empresas e possui maior amplitude, prazos e riscos, abarcando dessa forma toda a empresa, influenciando de forma global (OLIVEIRA, 2009, p. 31).

Contudo, por outro lado, no nível estratégico, as atividades desenvolvidas se caracterizam por serem mais generalistas e possuírem uma apresentação mais rígida, pois se torna um plano que possuirá mais dificuldades em alterar rumos já que influencia todos os demais setores de uma organização.

Para Chiavenato (2020, p 72), planejamento estratégico “é o nível mais amplo do planejamento e atinge toda a organização. É projetado para longo prazo, em que seus efeitos e consequências são estendidos pelo futuro de muitos anos. Além disso, envolve a empresa como uma totalidade, abrangendo todos os recursos materiais e humanos, preocupando-se em atingir os objetivos em nível organizacional.”

Nessa perspectiva, Zajdsnajder (1989, p. 13) reforça afirmando que “o pensamento estratégico é aquele que trabalha com contornos pouco nítidos, incertezas e riscos difíceis de serem calculados e é uma maneira de ver globalmente as situações, segundo determinadas categorias”.

De forma lógica, percebe que o planejamento estratégico está aliado à vertente da Gestão Estratégica, do qual essa surgiu justamente como parte do planejamento estratégico, com um conceito maior que passa a abarcá-lo por se tornar um processo global que visa a eficácia geral, integrando o planejamento estratégico com outros sistemas de gestão, direcionando esforços para aumentar a performance das empresas focando em suas vantagens competitivas.

Desse modo, Ansoff e McDonnell (1990, p. 33) declara que a gestão estratégica é uma abordagem sistemática à gerência de mudanças, abarcando desde o posicionamento da organização por meio da estratégia até chegar de fato ao planejamento; com respaldo na resposta estratégica em tempo simultâneo por meio da administração de problemas e na gestão sistemática da resistência durante a execução da estratégia. Com isso, verifica-se que há uma integração de conceitos e que ambos se alimentam de suas funcionalidades e conceitos.

No tocante ao planejamento tático que pela lógica, seguindo a hierarquia da empresa, são os planos realizados a nível departamental, com médios prazos, planos um pouco mais detalhados e riscos mais reduzidos, no qual suas diretrizes são orientadas pelo plano estratégico, mas caracterizado por conter mais flexibilidade e direcionamentos a determinadas áreas específicas.

Legitimando essa definição, Fernandes e Berton, (2005, p. 12) ratificam afirmando “que o planejamento tático é caracterizado pelo impacto a médio prazo e abrange determinados setores da organização. Normalmente acontece no nível gerencial, com a finalidade de decidir e operacionalizar as grandes decisões estratégicas determinadas pela alta administração”.

Dessa forma, percebe-se que os tipos de planejamentos seguem um alinhamento de coesão tanto em elaboração quanto execução, o que mudará é o foco pelo qual serão direcionados seus esforços e repassados para o próximo nível. Com isso, o nível tático está no

meio desse processo, sendo de grande relevância, já que se alimenta tanto do que é produzido do planejamento estratégico como também fornece as diretrizes para concepção do planejamento operacional.

Oliveira (2009, p.53) clarifica esse pensamento ao apontar “que o planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico [...]”.

Desse modo, só por meio do plano tático é que as ações práticas passam a ser aplicadas de forma mais concreta. É nesse momento que as intervenções passam da abstração para realização, as metas passam a ser mais específicas e cada setor trabalha para alcançá-las por meio de estratégias mais tangíveis.

Seguindo essa ponderação, para evidenciar ainda mais a diferença com o planejamento estratégico, Kunsch (2002) elucida que no nível tático o planejamento se torna mais pontual ao buscar resposta às demandas mais iminentes por meio de ações gerenciais e técnicas eficientes.

Dito isso, o fluxo é prosseguido para o plano mais palpável de todos, o operacional, que mesmo não constante na análise mais aprofundada desse estudo, merece seu destaque e respectiva caracterização, pois sem ele o planejamento não completa seu círculo e nem sua efetividade.

Com isso, o nível conhecido como chão de fábrica ou a base operária das organizações, o nível operacional fica responsável pela realização de planos que se reproduzem pelo menor prazo possível, com riscos menores que todos e com flexibilidade de mudanças sendo alta, uma vez que seu impacto não atinge proporções maiores.

De acordo com Chiavenato (2020), o planejamento operacional tem foco a um prazo curto que geralmente abrange todas as atividades realizadas de forma individual, Tem como questionamento “o que fazer” e “como fazer” para as tarefas do dia-a-dia da empresa. Isto é, são os planos em sua última fase, em sua materialidade integral, em que a prática orienta toda sua formação.

Oliveira (2009, p. 35) consegue desvendar ainda mais a função do planejamento operacional quando afirma que “pode ser considerado como aquele incumbido pela formalização, principalmente através de documentos escritos, de metodologias de desenvolvimento e implantação mais práticas”.

Dessa forma, como a nomenclatura já induz, nível operacional é o sustentáculo dos demais níveis, embora seja orientado pelos outros acima, sem a implementação com

efetividade em suas pequenas partes o todo é influenciado. Por isso, que as atividades rotineiras passam a ser controladas e avaliadas também no devido ciclo do planejamento, possibilitando a definição de cronogramas, dos respectivos responsáveis, metodologias, custos e recursos.

Fechando esse raciocínio, entende-se que o planejamento segue uma tendência de integrar todos níveis, setores e pessoas, porém se estrutura em uma linha de ordem e graduação que conduz todo esse processo em sentido amplo. Como o Ambrósio (1999, p 7) estipula: “o planejamento operacional é aquele gerado a partir do planejamento tático, o qual é gerado a partir do planejamento estratégico”.

Neste encaixo, o estudo aqui realizado fica aludida a questão da transposição do planejamento estratégico para o tático, sem deixar de levantar pontos intercorrentes sobre o operacional. E, após pormenorizar o planejamento em suas várias nuances constantes na literatura, agora será examinado e discutido um pouco de como se opera planejamento a nível da esfera pública e, especificamente da educação, em torno da sua internacionalização.

## 2.2 PLANEJAMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO

Por ser de natureza intrínseca às empresas privadas, o planejamento corporativo, em razão de suas finalidades serem direcionadas a obtenção de lucros em suas metas, passou muito tempo restrito apenas à esfera privada. Dessa forma, sendo uma consequência decorrente das mudanças decorridas do capitalismo, a ação de planejar se tornou uma necessidade eminente para as organizações manterem perante o alto nível de competitividade que emergiu.

Em contraponto, a esfera pública, permeada por formalismo exacerbado e com certa aversão ao gerencialismo pragmático, demorou muito tempo a inserir o planejamento como um aliado para seu respectivo desenvolvimento. Mesmo possuindo dinâmicas e formas de concepção diferentes, precisou reformular seu formato para se adequar às respectivas circunstâncias da nova gestão pública.

Giacobbo (1997, p.74) descreve o contexto histórico de como o planejamento adentrou na administração pública:

Na administração pública a função planejamento começou a ganhar força no final do século XVIII e início do século XIX. Primeiramente, foram elaborados os planos para atender as necessidades de infraestrutura provocadas pelo surgimento e expansão das cidades. A Segunda Guerra Mundial enfatizou a importância e a necessidade de planejar a execução de operações em grande escala. Depois do conflito mundial, a

preocupação era com a restauração e conversão dos sistemas de produção, os planos de paz.

Durante os anos 60, ganhava força a ideia de exigir o planejamento como pré-requisito para a aprovação e liberação de recursos, financiamentos e subsídios aos governos estaduais e locais. Essa demanda provocou a multiplicação em cadeia de unidades de planejamento nas diferentes esferas da administração pública e, com ela, o surgimento de muitos níveis e variedades de planos e metodologias de planejamento.

O planejamento, mesmo nesse panorama descrito, galgou uma jornada com resistência à sua implantação, já que nem todas as instituições tinham acesso a formas de como implantar ou a própria legislação da administração pública não colocava à disposição a regulamentação de ferramentas para implantá-lo.

Só com a difusão do planejamento estratégico e da gestão estratégica nas doutrinas nos anos 80, muitos estudiosos se motivaram a espelhar de maneira prática a sua operacionalização. Conceitos como produtividade, eficiência e eficácia, metas, *rankings* de *performances*, gestão de riscos e entre outros foram sendo introduzidos nas entidades públicas e, de forma natural, o planejamento foi sendo implantado cada vez mais até os dias atuais.

Percebe-se que a cultura do planejamento na gestão pública é bem recente e que as novas práticas gerenciais resultaram da globalização que produziu mudanças massivas para a sociedade em todas suas esferas.

Nesse sentido, a globalização forçou uma nova configuração do sistema que, antes se apresentava engessado, se viu na necessidade de acompanhar as novas abordagens no campo da administração. Assim como todas as grandes mudanças, o governo brasileiro mesmo que de forma tardia compreendeu a respectiva necessidade de reformas, principalmente quando o Estado teve que enfrentar as crises econômicas e políticas ocasionadas pela burocracia.

Nas palavras do patrono da reforma citada, Bresser Pereira (1996, p.3) retrata como sucedeu essa crise:

Crise que se desencadeou em 1979, com o segundo choque do petróleo. Crise que se caracteriza pela perda de capacidade do Estado de coordenar o sistema econômico de forma complementar ao mercado. Crise que se define como uma crise fiscal, como uma crise do modo de intervenção do Estado, como uma crise da forma burocrática pela qual o Estado é administrado, e, em um primeiro momento, também como uma crise política.

No Brasil, diante disso, o principal responsável por fomentar o planejamento na prática dos órgãos públicos foi o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), materializado a partir de uma legislação aplicada às entidades públicas baseadas

em programas promovidos nas tentativas de modificações em toda conjuntura da administração pública.

Com isso, O GesPública surge com o Decreto 5.378/2005, após deliberação de vários órgãos e entidades da Administração Pública que se posicionaram a favor dessa mudança. Ele foi baseado na mesclagem dos Programas da Qualidade no Serviço Público e do Programa Nacional de Desburocratização que antes estavam em vigor.

“A finalidade do GesPública era contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do país” (BRASIL, 2005, artigo 1º). O amparo da redação foi a versão do Documento de Referência, do ano de 2009, chamada de Modelo de Excelência em Gestão Pública É descrito que esse programa teve como “premissa de que a administração pública tem que ser excelente, conciliando esse imperativo com os princípios que deve obedecer, os conceitos e a linguagem que caracterizam a natureza pública das organizações e que impactam na sua gestão” (BRASIL, 2014).

A questão do planejamento em si fica mais evidenciado ainda nos objetivos do GesPública expressos no artigo 2º do respectivo Decreto nº 5.378:

I - eliminar o déficit institucional, visando ao integral atendimento das competências constitucionais do Poder Executivo Federal; II - promover a governança, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas; III - promover a eficiência, por meio de melhor aproveitamento dos recursos, relativamente aos resultados da ação pública; IV - assegurar a eficácia e efetividade da ação governamental, promovendo a adequação entre meios, ações, impactos e resultados; e V - promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética (BRASIL, 2005).

Nessa perspectiva, o GesPública com essas premissas foi o principal instrumento que o modelo gerencialista de administração pública incorporou. Esse famigerado modelo gerencialista surgiu na Inglaterra na década de 70 e foi implantado no Brasil nos anos 90.

Seu formato de gestão é discutido e difundido até os dias atuais, alterando os sistemas de administração na esfera privada e principalmente reformulando toda concepção do que é gerência para área pública.

Chanlat (2002, p. 22) explica de que forma o gerencialismo tornou mais próximas as esferas privadas e públicas:

Por gerencialismo entendemos o sistema de descrição, explicação e interpretação do mundo a partir das categorias da gestão privada. Depois, a nível organizacional, pode-se notar quanto as noções e os princípios administrativos oriundos da empresa privada (eficiência, produtividade, desempenho, competência, liderança empresarial, qualidade total, cliente, produto, marketing, excelência, reengenharia etc.) tem invadido amplamente as escolas, as universidades, os hospitais, as administrações, os

serviços sociais, os museus, os teatros, as entidades sem finalidade lucrativa, até as igrejas.

A Nova Gestão Pública, como ficou conhecido o gerencialismo, adentrou nos diversos espaços que antes eram dominados por formatos de gestão tradicionais. Contudo, mesmo se tornando uma tendência considerada moderna e contemporânea, não há como afirmar que a administração pública o pratica de forma pura, contudo vários vícios e vieses de modelos passados estão cada vez mais sendo superados.

Os modelos de gestão da esfera privada, embora didaticamente estudados numa progressão linear, não possibilita superar todos os seus vícios, afinal, as estruturas de entidades pública ainda obedecem a um molde eivado de regras que devem ser seguidas ou praxes determinadas por gestores guiados pelo interesse individual.

Contudo, cada vez esses paradigmas são superados e o gerencialismo ganhando espaço ao mostrar que suas as práticas empresariais podem ser assimiladas pela pública, desde que adaptadas e reformuladas a suas peculiaridades.

Para ilustrar, Campelo (2010, p.319) verbera sobre a diferença e proximidades desses modelos:

O foco desse modelo de gestão é voltado para o cidadão, e não para os próprios procedimentos, como no modelo burocrático, apesar de coexistirem, ainda, com o escopo burocrático e heranças patrimonialistas encravadas no modelo mental da gestão pública brasileira, certamente demorando alguns anos para o gerencialismo ser assimilado por completo.

Dessa forma, verifica-se que o gerencialismo tem como principal objetivo de incentivar reformas de caráter fiscal e econômicas para o país, além de fomentar renovações nas áreas assistencialistas, dos quais as políticas públicas passam a ser um dos instrumentos primordiais para consubstanciar tais paradigmas.

Em vista disso, no ano 2000 foi promulgada a Lei de Responsabilidade Fiscal pelo presidente apoiador de práticas gerencialistas, Fernando Henrique Cardoso, passando a regulamentar de forma literal a inclusão do planejamento com destaque na gestão das finanças públicas, *in verbis*:

1º Esta Lei Complementar estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, com amparo no Capítulo II do Título VI da Constituição.

§ 1º A responsabilidade na gestão fiscal pressupõe a ação planejada e transparente, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, mediante o cumprimento de metas de resultados entre receitas e despesas e a obediência a limites e condições no que tange a renúncia de receita, geração de despesas com pessoal, da seguridade social e outras, dívidas consolidada e mobiliária,

operações de crédito, inclusive por antecipação de receita, concessão de garantia e inscrição em Restos a Pagar.

Essa lei foi crucial para impulsionar novas práticas norteadas por ferramentas ligadas ao planejamento. Desse modo, o gerencialismo pode ser visto como agente que tira o planejamento da teoria para, obrigatoriamente, ser o norte na gestão de governos em seus principais órgãos. Essa é razão da eminente necessidade de dispor serviços públicos mais eficientes e democráticos, pautados em conceitos de transparência e na responsabilidade social.

Destarte, a Lei de Responsabilidade Fiscal não foi o único desse modelo, tiveram outras leis e reformas estruturais importantes para consolidar essa nova forma de gerir bem como de incitar ainda mais o planejamento na cultura institucional pública. Abrucco (1997, p. 149) destaca essas mudanças consideradas por ele, avanços importantes:

- continuação e aperfeiçoamento da reforma administrativa, da burocracia ao gerencialismo;
- reorganização da administração Federal;
- melhoria das informações e o fortalecimento das carreiras de estado;
- maior número de concursos públicos e o fortalecimento da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP;
- correções ao Regime Jurídico Único dos Servidores Cíveis da União (RJU); e
- introdução do Princípio da Eficiência no texto da Constituição Federal de 1988.

Cada uma dessas transições foi importante para formar o estágio atual da administração pública como se apresenta. Por mais que existam tantas formas de governança, observa-se que o planejamento foi referenciado a estruturas apenas em nível macro, nesse primeiro momento. Entretanto, há de assumir que como precedentes foram imprescindíveis para serem inseridos posteriormente pelas estruturas e órgãos abaixo em sua estrutura hierárquica.

Para Pereira (1999, p.24), “a função de uma administração pública eficiente passa a ter valor estratégico ao reduzir a lacuna que separa a demanda social e a satisfação dessa demanda”. Assim, mudança de orientação passa a ser tanto vertical como horizontal, já que o usuário se figura a mesmo nível de um cliente para sua empresa e, para realizar um bom serviço, há necessidade de planejar para que os resultados sejam alcançados.

Nessas últimas décadas, para reduzir gastos e alcançar níveis melhores de entrega de serviço é preciso aperfeiçoar suas técnicas e valores, nos quais a cultura do planejamento, embora estejam sedimentando nas estruturas públicas, ainda demonstra necessitar de mais estudos sobre sua operacionalização como ferramenta gerencial, pois há inúmeros projetos nacionais de grande repercussão social de caráter programático que merecem destaque em suas análises individuais.

A própria Constituição Federal e legislações infralegais vêm fortalecendo e imprimido planos estratégicos de caráter nacional e regional para o progresso do país. Planejamentos esses que, na maioria, em nível estratégico e institucional se mostraram verdadeiros modelos de reprodução.

Ante o exposto, se mostra em caráter imperioso o estudo mais particularizado desses principais programas e planos que foram ou seguem sendo implementados na administração pública servindo de protótipos de aplicação em termos teóricos e práticos, como veremos a seguir.

### **2.2.1 Programas e Instrumentos do Planejamento na Administração Pública**

São inúmeras as experiências que materializam o planejamento em sua forma mais genuína, porém algumas ganham mais destaques pela sua relevância ao longo dos anos. Sabendo que apesar de a maioria se tratar de planos estratégicos, há de se destacar que os exemplos mais conhecidos foram estabelecidos a longo prazo com metas e diretrizes genéricas (MINTZBERG, 2004).

Iniciando apontando as leis de cunho financeiro que regem os orçamentos e que estão previstos na Constituição Federal, bem como difundida em leis mais específicas. Essas leis, conhecidas como: Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária (LOA), são instrumentos programáticos que visam alocar recursos através da conjugação de suas receitas e despesas públicas das mais diversas áreas, de forma que promova e fomente a utilização mais eficiente de ações governamentais.

É preciso ressaltar que orçamento é um tipo de planejamento, pois de acordo com Angélico (2006, p. 19) “orçamento público é um planejamento de aplicação dos recursos esperados, em programas de custeios, investimentos, inversões e transferências durante um período financeiro”. Merece análise da redação na Carta Magna acerca das definições para vislumbrar diferenças desses planos/orçamentos:

Art. 165. Leis de iniciativa do Poder Executivo estabelecerão:

I – o plano plurianual;

II – as diretrizes orçamentárias;

III – os orçamentos anuais.

§ 1º A lei que instituir o plano plurianual estabelecerá, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada.

§ 2º A lei de diretrizes orçamentárias compreenderá as metas e prioridades da administração pública federal, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente, orientará a elaboração da lei orçamentária anual, disporá sobre as alterações na legislação tributária e estabelecerá a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento.[...].

§ 4º Os planos e programas nacionais, regionais e setoriais previstos nesta Constituição serão elaborados em consonância com o plano plurianual e apreciados pelo Congresso Nacional.

§ 5º A lei orçamentária anual compreenderá:

I – o orçamento fiscal referente aos Poderes da União, seus fundos, órgãos e entidades da administração direta e indireta, inclusive fundações instituídas e mantidas pelo poder público;

II – o orçamento de investimento das empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto;

III – o orçamento da seguridade social, abrangendo todas as entidades e órgãos a ela vinculados, da administração direta ou indireta, bem como os fundos e fundações instituídos e mantidos pelo poder público.

Como se infere, o PPA, hierarquicamente superior aos demais por determinar os parâmetros a serem seguidos, tem como principal característica ser formulado para quatro anos com diretrizes, objetivos e metas estabelecidas pelo governo federal que vão orientar todo o planejamento financeiro para este período. Pode ser revisado a cada ano e com elaboração, execução e controle operados pelo trabalho conjunto do poder legislativo e executivo.

Em segundo plano, a LDO com temporalidade de um ano de elaboração para implementação no ano subsequente, segue consoante com ditames estabelecidos pelo PPA, especificando as metas a serem alcançadas em seus documentos e ações planejadas para concretizá-las. Diferentemente é a LOA que, por mais que possua também a temporalidade de um ano, sua instrumentalidade se refere às tarefas de estimativas e gerenciamento de despesas e receitas para o próprio ano vigente, observando o que foi determinado no PPA e também na LDO.

Deve-se salientar que todas são leis do poder executivo e que se consolidaram como peças de planejamento, uma vez que a Constituição Federal institucionalizou a ligação do orçamento e planejamento com intuito de garantir que os impostos arrecadados sejam direcionados por planos que possibilitem serem distribuídos de maneira que atendam de forma mais eficiente as necessidades e anseios da população.

Demonstrando que o orçamento incorporou o planejamento como seu maior norte foi criado o Sistema Financeiro de Orçamento Federal (SPOF), por meio da promulgação da Lei 10.180/2001. Suas finalidades são:

Formular o planejamento estratégico; elaborar planos nacionais, setoriais e regionais de desenvolvimento econômico e social; formular o PPA, as diretrizes orçamentárias e os orçamentos anuais; gerenciar o processo de planejamento e orçamento federal; e

promover a articulação com os estados, Distrito Federal e municípios, com vistas à compatibilização de normas e tarefas afins aos diversos sistemas, nos planos federal, estadual, distrital e municipal.

Dallari (2006, p. 14) corrobora afirmando que o plano diretor é a ferramenta pela qual a Administração Pública Municipal atende aos interesses da coletividade determinando a forma e onde edificar, objetivando a melhor satisfação do interesse público.

Assim, merece ênfase que vários desses tipos de planos tiveram suas modalidades com o tempo abertos a modelos mais participativos, gerando experiências de orçamentos e ferramentas objetivando a inclusão do cidadão nas decisões de alocação de recursos.

Contudo, as espécies de planejamento na administração pública não se restringiram à contabilidade pública. Existem padrões de leis que durante anos se renovam sejam com nomes de programas, planos, leis ou políticas nacionais.

Um exemplo é o Programa Nacional da Saúde (PNS), que se refere ao documento principal responsável por guiar os planejamentos das atividades e das programações de cada nível de direção do Sistema Único de Saúde (SUS), com vigência de quatro anos, sendo sempre renovada, segundo o § 1º, Art. 36, Lei nº 8.080/1990.

Diante disso, verifica-se que o planejamento adentrou nas mais diversas áreas de atuação governamental, principalmente aquelas que tenham como respaldo aspectos sociais e desenvolvimento nacional, desde áreas de cunho econômicos a questões de educação nacional como é o Programa Nacional da Educação (PNE), apresentado de forma melhor a seguir de forma específica.

O que se deve ater é que o planejamento na administração pública utiliza políticas públicas para diagnosticar o que precisa ser implementado para reduzir deficiências do sistema público. O público-alvo passa a ser uma variante utilizada tanto em quesito de metas como de qualidade.

Validando esse ponto de vista, Matus (1997, p.69) assegura que “o planejamento no governo induz transformações e definição de prioridades que podem acarretar conflitos de interesses entre os diversos atores sociais, sejam internos ou externos à própria gestão pública. Sua tarefa recai em promover a adesão de lados contrapostos para execução do plano proposto”.

Aliado a esse pensamento, temos como exemplo o recente Plano Nacional de Operacionalização da Vacinação contra a Covid-19 (PNO), sendo um documento baseado em planejamento para enfrentar uma situação que ensejou calamidade pública. Diante disso, o governo se viu na incumbência de formular um respectivo plano com vista a articular ações que

atendessem aos diversos tipos e classes da população com finalidade de reduzir os impactos de ordem sanitária nesse respectivo momento.

Ainda, como exemplo, também temos o Plano de Aceleração do Crescimento (PAC) que data do ano de 2007 e que se delineia como em um planejamento também em nível nacional destinado a implantar parceria de empresas estatais com a iniciativa privada no intuito de desenvolver a infraestrutura e tecnologia do país. Nas palavras do presidente Luiz Inácio Lula da Silva (2007) fica evidente esse objetivo:

Nosso objetivo é estimular todos os setores do país a participarem deste esforço de aceleração do crescimento, pois uma tarefa dessas não pode ser uma atitude isolada de um governo – mas de toda a sociedade. Um governo pode tomar a iniciativa, pode criar os meios, mas para que qualquer projeto amplo tenha sucesso é preciso o engajamento de todos.

Isto posto, o planejamento pode mudar em várias nomenclaturas, mas é sólido o fato que adentrou na governança do país. São inúmeros exemplos de que o planejamento se desdobra em instrumento de consecução de finalidades da administração pública.

Com isso, proliferam formas que se alimentam do planejamento para serem concebidas e empreendidas, nas mais diversas áreas, como na assistencial, como vemos na Política Nacional de Assistência Social (PNAS), ou na Política Nacional do Meio Ambiente (PNMA), as quais visam melhoria nas questões ambientais do país.

Enfim, são incontáveis e múltiplos os modelos que replicam ou utilizam o planejamento em sua essência. É importante destacar que tais planejamentos têm peculiaridades advindas de cada área em que se aplicam e que para prosseguimento esse estudo será debruçado um enfoque quanto àquelas do âmbito educacional e, mais adiante, aprofundando-se pelo prisma da internacionalização do ensino superior.

### 2.3 PLANEJAMENTO NA EDUCAÇÃO E SEUS PRINCIPAIS INSTRUMENTOS

Assim como toda área da gestão pública, o setor da educação teve a introdução do planejamento de forma mais efetiva em uma temporalidade mais recente. Contudo, é um dos ramos que mais aderiram às ferramentas e metodologias contidas em seu seio (LESSARD; CARPENTIER, 2016, p. 110).

Diante disso, mais uma vez de forma estratégica, a nível federal e com horizonte a longo prazo, foram as características das experiências mais notáveis, como veremos mais adiante.

A instância da educação no Brasil em seu sentido mais amplo é marcada por uma forma de administração mais tradicional, caracterizado pelo tecnicismo e pela forte obediência a valores burocráticos. Só após a Constituição de 1988 é que se foi fomentando a prioridade da educação e com enfoque no princípio da eficiência que essas prerrogativas passaram a ser revistas.

Assim, entidades defensoras e movimentos estudantis têm grande parcela de merecimento nessas mudanças essenciais no sistema. Foram inúmeras as lutas sociais em nosso país por uma educação mais democrática e participativa. Passaram-se várias décadas de tentativas de elaboração de documentos ou de insistências em criar modelos que superassem as deficiências ocasionadas por governos negligentes e/ou autoritários.

Bordignon, Queiroz e Goes (2001, p.2) resumem a trajetória desses embates para atual configuração:

Esta primeira parte do resgate histórico do planejamento educacional no Brasil abrange desde a preocupação inicial dos educadores reunidos na Associação Brasileira de Educadores (ABE), nos anos 30 do século passado, até a aprovação do Plano Nacional de Educação em 2001. São setenta anos, com períodos de participação, inicialmente focada nos agentes do governo e mais recentemente na sociedade civil organizada, e outros do vazio das vozes silenciadas, de formulação de muitas propostas, de poucos avanços e muitos desencantos.

Caso se olhe o passado, em especial a Constituição de 1934, o PNE de 1937 e a 1ª Conferência Nacional de Educação (CONAE) de 1941, constata-se que houve instrumentos que representaram iniciativas de planejamento para educação em épocas outroras. No entanto, em todos seus contextos a configuração do sistema político não favorecia a implantação de mecanismos que pudessem vigor suficiente para consolidar suas intenções (BORDIGNON; QUEIROZ; LIMA, 2011).

Foi apenas com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB nº 9.394/96 que os ditames da Constituição Federal de 1988 ganharam força para a educação brasileira. Em seu art. 3º, “fica assegurado que o ensino público será ministrado de forma democrática, o que se coaduna com a redação dos arts. 12, 13, 14 e 15 que abordam questões referentes à gestão democrática, planejamento em sua gestão e legitimidade da participação da comunidade escolar nos processos decisórios quanto às questões de ordem pedagógica, financeira e administrativa”.

A autonomia relativa conquistada pelas instituições de ensino foi suficiente para abertura de uma visão mais gerencialista em sua gestão, já que seus recursos passaram a ser

guiados por resultados e metas, fazendo com que principalmente o planejamento estratégico fossem aderidos pelos seus dirigentes (ALMEIDA FILHO, 2007).

Deste modo, o ingresso do planejamento na educação brasileira não adveio apenas de um esforço próprio, fica óbvio que foi com políticas neoliberais e com imperativos da globalização, as condicionantes que influenciaram essa mudança de paradigmas, ademais, instituições a nível mundial foram os primeiros a estabelecer metas para seus signatários cumprirem em seu modelos programáticos.

Rambla, Verger, Tarabini (2009) sustentam que houve uma forte pressão por parte de organismos internacionais como o Fundo Monetário Internacional (FMI), o Banco Mundial e a Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL) sobre o Ministério da Educação de vários países do mundo, com intuito de promover metas internacionais a partir de uma agenda educacional de caráter global.

Nessa nova conjuntura incitada por novas mudanças no sistema, juntamente com um período onde o legislativo se debruçou sobre a educação, eis que o planejamento educacional consegue ser normatizado e difundido na rede de ensino, observando como marcos a implantação do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE); a instituição do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF) e Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB) e a respectiva criação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, pelo Decreto 6.094/2007.

Com isso, é preciso delinear o que é planejamento educacional e seus desdobramentos, visto que se torna instrumento do qual seu próprio âmbito requer diferentes enfoques. Seguindo os conceitos de alguns autores, temos as respectivas divisões e definições das formas que o planejamento absorve na perspectiva da educação:

I) Planejamento Educacional ou Planejamento do Sistema de Educação, “[...] é o de maior abrangência, correspondendo ao planejamento que é feito em nível nacional, estadual ou municipal. Incorpora e reflete as grandes políticas educacionais.” (VASCONCELLOS, 2000, p.95).

II) Planejamento Escolar ou Planejamento da Escola – “É um processo de racionalização, organização e coordenação da ação docente, articulando a atividade escolar e a problemática do contexto social.” (LIBÂNEO, 1992, p. 221).

III) Planejamento Curricular – “[...] processo de tomada de decisões sobre a dinâmica da ação escolar. É previsão sistemática e ordenada de toda a vida escolar do aluno. Portanto, essa modalidade de planejar constitui um instrumento que orienta a ação educativa na escola, pois a preocupação é com a proposta geral das experiências de aprendizagem que a escola deve oferecer ao estudante, através dos diversos componentes curriculares.” (VASCONCELLOS, 1995, p. 56).

IV) Planejamento de Ensino – “[...] processo de decisão sobre a atuação concreta dos professores no cotidiano de seu trabalho pedagógico, envolvendo as ações e situações

em constante interações entre professor e alunos e entre os próprios alunos." (PADILHA, 2001, p. 33).

Isto posto, infere-se a multidimensionalidade que o planejamento tomou em todo sistema de ensino brasileiro. Nisso, teoria bem como prática foram e continuam sendo construídas em conjunto com a mudança do papel do próprio Estado que passa a assumir função de avaliador.

O cenário de complexificação e ampliação das demandas populares por educação e outros direitos sociais, agravado pelas sérias restrições econômicas, justifica bem o surgimento do “Estado Avaliador”. (...) Sua presença se fortalece à medida que as reivindicações dos setores sociais se tornam mais agudas e se agravam as crises econômicas. Isso produz a necessidade de um rigoroso acompanhamento das políticas oficiais, de controle dos gastos e medida de eficiência das instituições públicas ou de todas as beneficiárias dos recursos estatais (DIAS SOBRINHO, 2000, p.59).

Neste contexto, como exemplo da concretização hoje do Estado Avaliado atuando na educação, tem-se a condição formal de que para criar cursos e instituições é preciso autorização, bem como condicionamento de qualificações métricas de resultados para se recredenciar.

Esse é um dos requisitos que o Ministério da Educação e outros órgãos de fiscalização do serviço de educação estão atribuindo para consecução dos objetivos almejados nesse novo sistema educacional, construído pelas normativas e reconfigurações políticas do governo. Destarte, esse sistema deixa claro o quanto a educação está imergindo na busca pela qualidade de ensino com base no planejamento estratégico.

Segundo Luck (2003,p.3), um planejamento estratégico na gestão de educação se perfaz quando há “o esforço disciplinado e consistente, destinado a produzir decisões fundamentais e ações que guiem a organização escolar, em seu modo de ser e de fazer, orientando para resultados, com forte visão de futuro”.

Desse modo, se materializa o principal instrumento de planejamento para educação que se sucede na construção do primeiro Plano Nacional de Educação com proposta de um decênio entre 2001 a 2010 aprovado pela Lei 10.172, com elaboração da União em colaboração com governo dos demais entes federativos.

Esse primeiro PNE refere-se ao período pós Carta Magna de 1988 e LDB de 1996 como consta em suas redações, *in verbis*:

Art. 214, CF/88: A lei estabelecerá o plano nacional de educação, de duração decenal, com o objetivo de articular o sistema nacional de educação em regime de colaboração e definir diretrizes, objetivos, metas e estratégias de

implementação para assegurar a manutenção e desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis, etapas e modalidades por meio de ações integradas dos poderes públicos das diferentes esferas federativas que conduzam a:

- I – erradicação do analfabetismo;
- II – universalização do atendimento escolar;
- III – melhoria da qualidade do ensino;
- IV – formação para o trabalho;
- V – promoção humanística, científica e tecnológica do País.
- VI – estabelecimento de meta de aplicação de recursos públicos em educação como proporção do produto interno bruto.

Art. 9º. LBD/96 A União incumbir-se-á de:

- I - elaborar o Plano Nacional de Educação, em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios; [...]

Já o PNE demorou mais de uma década em sua elaboração diante das normativas que as previu. Contudo, surge diante da concepção de gestão descentralizada e democrática que deu impulso material para criação de suas metas, diretrizes e estratégias.

Diante disso, tem-se o PNE como personificação mais robusta e consolidada do planejamento na esfera da educação. Uma vez que é um instrumento que busca prescrever etapas de diagnóstico, formulação, implementação e avaliação para após decurso do prazo ser feito um novo. Com isso, destaca-se que teve como referência dois PNE's, um que teve vigência encerrada e o atual, com vigência de 2014 a 2024, conforme a Lei 13.005 de 2014.

Cada um desses PNE's possui individualidades, pois cada um está restrito a um contexto social e político diferente. Suas métricas também se dispõem de maneira diferente já que possuem instrumentos de aferição estatística distintas bem como metas e estratégias discrepantes.

Aguiar (2010, p.10), informa que o primeiro PNE reflete as demandas brasileiras do início deste século XX. Sua elaboração se baseou em um país com dificuldade de acesso à educação tanto básica como superior, marcada por um número elevado de analfabetos, grandes disparidades de acesso, conclusão e outras dificuldades. Desse modo, a estruturação desse documento precedente se deu em obediência a “três eixos: a) a educação como direito individual; b) a educação como fator de desenvolvimento econômico e social; c) a educação como meio de combate à pobreza”.

Com esses pilares orientando sua formalização, o documento se desdobra em 295 metas gerais para serem implementadas em conjunto com todos entes federados e fazendo referência a cada modalidade de ensino, abrindo margem para se expandirem em novas metas de acordo com cada especificidade local.

Essa primeira experiência não trouxe bons resultados. Lima (2013, p.3) aponta como uma das causas a questões da” repetência, o abandono e a erradicação do analfabetismo não serem satisfatoriamente trabalhados em nível de investimentos esperados, pois deveriam ter sido incrementados”.

Dourado (2010, p 10) acrescenta ainda que as respectivas metas e diretrizes não se encontravam articuladas com coesão entre si e o devido cumprimento não era a principal preocupação. Mesmo se materializando como uma proposta da sociedade civil, não atendia os interesses das classes que mais precisavam, gerando um entendimento que não foi elaborado com o intuito de ser uma política de Estado, mas resultado de manobras do governo durante sua tramitação.

Frente a esse cenário, após atingir o termo final desse documento, o PNE seguinte sofreu resistência para ser elaborado, visto que os questionamentos quanto ao anterior ainda estavam assombrando os governantes. O que fez com que o segundo PNE fosse publicado apenas três anos depois, já que após toda essa descrença, precisou-se averiguar as variantes que poderiam ter causado o resultado insatisfatório, além de alterar o meio pelo qual se firmou esse novo planejamento.

Com isso, por meio da Conferência Nacional de Educação com o tema: “Construindo um Sistema Nacional Articulado de Educação: Plano Nacional de Educação, suas Diretrizes e Estratégias de Ação em 2010 foi que o PNE 2014-2024 ganhou força para tramitação e finalização de sua promulgação.

Marcado por modificações, esse plano estabeleceu 10 diretrizes, 20 metas e 254 estratégicas, que seguem a ordem de atuação em regime de colaboração com todos entes federados. Assim, esse documento é destacado por focar em questões como erradicação do analfabetismo, melhoria da qualidade da educação e valorização dos profissionais de educação.

Esse modelo foi aperfeiçoado estabelecendo de forma objetiva o custeio de metas e se caracterizou em um planejamento focado para a fase da execução e redução de desigualdades sociais.

Savianni (2014) afirma que se comparar os dois PNEs, é constatado certo avanço, que esse último incorporou reivindicações históricas dos educadores. Por outro lado, salienta que perdura o problema estrutural que levaram esses planejamentos como letra morta e mera carta de intenção que seguem ignoradas pelos políticos.

Nessa perspectiva Hypolito (2015. p 3) assenta que:

O Plano Nacional de Educação é paradoxal em alguns temas, ambíguo em outros, ora incompleto e deficiente em muitas temáticas. Por exemplo, se, por um lado, o plano define um aumento do financiamento para a educação, por outro lado, apresenta inúmeras metas que seguem as políticas gerencialistas de avaliação e de parceria público-privada, o que para muitos de nós é investir em um “saco sem fundo”, que promove políticas privatistas, e não indica um investimento na educação pública de forma plena.

Entre críticas e apoio, observa-se que o PNE 2014-2024 segue vigente, com metas já alcançadas e outras distantes de serem atingidas. Esse documento orienta as políticas educacionais em todo o país, sendo tomadas todas as modalidades de ensino como estatísticas de avaliação para sua aferição anualmente.

Controverso ou não, o PNE se coloca em nível de planejamento estratégico para todas outras formas de planejamento referencial em outros níveis, sua observância é obrigatória, já que mesmo com peculiaridades locais, os entes federados têm suas políticas orientadas a implementar ações em consonância com que está estabelecido por esse plano maior.

No tocante aos avanços educacionais do PNE 2014-2024, se pegarmos dados da Fundação Santillana que leva em consideração a Pesquisa Anual por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD-Contínua) de 2018 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), são constatados importantes avanços após os cinco primeiros anos, em que:

- a) No período analisado pelo estudo, entre 2016 e 2018, a taxa de escolarização de crianças de zero a três anos cresceu de 30,4% para 34,2%;
- b) A média de anos de estudo aumentou de 8,6 para 9,3 anos;
- c) O percentual de pessoas que concluíram, no mínimo, o Ensino Médio cresceu de 46,2% para 47,4%;
- d) O analfabetismo na faixa etária a partir de 15 anos caiu de 7,2% para 6,8%.

Em referência a esses dados, pode-se constatar que, mesmo com dificuldades de ordem operacionalizante e de custeio financeiro, o PNE atual está promovendo avanços para o país e esse processo de planejamento segue sendo aprimorado com o balanço de insucessos de outroras experiências.

Nessa perspectiva, temos a fala do presidente da União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação – UNDIME, Aléssio Costa Lima (2019) em entrevista que, com otimismo e veemência, braveja:

O Brasil não tem cultura de planejamento, inclusive na área educacional. Porém, com o PNE, foi feito um grande esforço para traçar as metas de uma década, com ampla participação da população, com muitos sonhos reunidos e organizados em 20 metas,

o que é motivo de comemoração! Com essa lei, temos um norteador das políticas e prioridades. Não é um instrumento de um governo, mas um plano do estado brasileiro, então é essencial dar sequência a ele. A descontinuidade dá um enorme desperdício de tempo, de recursos e de trabalho, porque desconsidera o que foi feito anteriormente e exige uma reconstrução. A cobrança pela efetividade das políticas públicas, vinda de órgãos de controle ou da sociedade, é essencial.

Assim, o PNE se firma como documento principal de políticas educacionais para o país na administração das várias formas de ensino, o que recai na necessidade, portanto, de todo documento que encerre em um tipo de planejamento da educação irá tê-lo como referência a ser observado em suas diretrizes gerais.

É o caso dos Planos Educacionais de Ensino que se derivaram observando os ditames do PNE por ordem hierárquica, seguindo inúmeras tipos e modelos de acordo com respectivo ente federativo, assim como acontece justamente com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que se perfaz em mais um instrumento de planejamento do sistema educacional.

Partindo do plano global e nacional para o plano estratégico de caráter organizacional das instituições de ensino, e com foco na gestão do ensino superior, temos o PDI como ferramenta de natureza híbrida, possuindo papel de planejamento estratégico e ferramenta de avaliação das Instituições de Ensino Superior (IES).

Sua origem remonta às tendências gerencialistas respaldadas pela Constituição Federal de 1988 (CF/1988) que assegurou às universidades e institutos, em seu artigo 207, “autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, determinando a obediência ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (BRASIL, 1988).

Dessa forma, o PDI se posiciona como grande propulsor do planejamento estratégico para âmbito da educação. Essa autonomia foi essencial para consolidação da gestão estratégica, permitindo as mesmas elaborarem seus planejamentos, definindo a aplicação de seu orçamento, corrigindo seus rumos quando necessário e buscando melhorias contínuas em seus serviços prestados à sociedade.

Com essa eminente necessidade de se tornar uma praxe consolidada, o próprio Ministério da Educação e Cultura (MEC) se posicionou orientando, por meio do decreto 5.773/2006, que todas as IES deveram elaborar o seus respectivos PDIs. Concretizando-se em um documento com abrangência de cinco anos, contendo parte fundamental do Planejamento Estratégico da Instituição (BRASIL, 2006).

Nessa conjuntura, O PDI transcendeu em sua instrumentalidade de qualificação como apenas quesito formal de exigência legal, mas acima de tudo, passou a nortear as organizações diante dos cenários projetados em que se efetivará na implementação de políticas públicas.

O MEC através do Conselho Nacional de Educação (CNE) (BRASIL, 2002) traçou o PDI em linhas gerais:

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, elaborado para um período de cinco anos, é o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver.

Esse instrumento representa o pontapé inicial para a cultura do planejamento nas instituições de educação. Especialmente os centros acadêmicos viram no PDI a oportunidade de agregar os objetivos e esforços para se manterem à altura das novas demandas e de encontrar resoluções para as adversidades que as IES vêm enfrentando.

De acordo com Kotler e Murphy (1981, p. 2): “para que universidades possam sobreviver aos problemáticos anos que se aproxima, grande ênfase em planejamento será necessária. O tipo de planejamento que parece ser o mais apropriado para o futuro é o planejamento estratégico”.

Conforme Almeida (2006, p. 62), “o pior de todas as doenças da universidade brasileira é a ausência de uma visão estratégica na formulação de suas políticas institucionais, se é que existe alguma política cientificamente formulada”.

Nesse sentido, compreende-se que o caráter pragmático na gestão acadêmica só adentrou por força de legislação em razão da necessidade de avaliá-las e regulamentá-las. Segundo Barroso (2006, p. 13), a especificidade do sistema educacional brasileiro resulta da dogmática de análises das políticas e estratégias articuladas pelo governo federal.

Dourado (2011) destaca que os limites e possibilidades de uma gestão universitária se consubstancia-se em propiciar elementos para a compreensão dos processos de regulação e financiamento, bem como os arranjos institucionais que contribuem para a materialidade das políticas de gestão.

É fato que quase todas as universidades de nosso país vivem experiências com PDI e representa modelos e técnicas distintas de acordo com formato estabelecido em sua elaboração. O que também é certo é que servindo como base para avaliação e planejamento, o PDI prescreve o que os demais planos de nível inferior, de nível tático e operacional devem se

orientarem, sendo o maior referencial dentro de uma IES para determinar o futuro dos seus atores e setores a que pertencem.

Para Machado (2008, p. 18), as instituições de ensino enfrentam muitos obstáculos, como: “a dificuldade em ocupar todas as vagas ofertadas, falta de relacionamento com os alunos, ausência de medição de desempenho com critérios mais objetivos, falta de perspectivas claras, distância da comunidade acadêmica e a insatisfação interna”. Para esse autor, a peça chave para encontrar soluções para esses impasses é materialização de um planejamento estratégico.

Nesse sentido, O PDI possibilita às instituições de ensino diagnosticarem as forças internas e externas, conhecendo seus pontos fortes e fracos, possibilitando criar uma identidade institucional necessária para criação de suas vantagens competitivas, se caracterizando, portanto, como a principal ferramenta de materialização do planejamento estratégico para IES.

Dessa forma, prosseguindo essa linha de reflexões, passaremos a seguir a examinar a internacionalização dentro da gestão acadêmica e qual sua respectiva repercussão na confecção de planos, sejam estratégicos ou táticos, disponíveis para seu fomento e efetiva operacionalização em termos práticos.

## 2.4 INTERNACIONALIZAÇÃO NO ENSINO SUPERIOR

Por necessidade ou imposição das circunstâncias contemporâneas, internacionalizar se tornou um paradigma multidimensional que adentrou os vários níveis empresariais e corporativos.

Para Stallivieri (2003, p.3):

A globalização da economia, do comércio, dos processos de produção e das telecomunicações criaram um cenário interconectado. A globalização da cultura, da ciência, das tecnologias exige de nossos estudantes universitários um nível de competência e de formação muito mais sólido e competitivo. Torna-se mister, então, que as instituições estejam preparadas para oferecer soluções a esses novos.

A inevitabilidade de se interligar com atores externos a nível internacional passou a ser um requisito para manter suas vantagens competitivas desde os primórdios do processo de globalização. Contudo, agora mais do que nunca se tornou um ponto central de debates para as organizações públicas, especialmente as instituições de ensino superior.

Segundo Marginson e Rhoades (2002, p.5) a conceituação de internacionalização se constitui a partir da articulação da globalização do ensino superior com o respectivo desenvolvimento do aumento de sistemas educacionais integrados e o exercício constante da criação de relações universitárias além da nação.

Conceituando de forma mais específica, “a internacionalização do ensino decorre de um processo que ocorre em nível nacional, setorial, e institucional no qual se integra uma dimensão internacional, intercultural ou global nos propósitos, funções e oferta de educação pós-secundária” (KNIGHT, 2004, p. 11).

No tocante a essa perspectiva, Bernheim (2018, p. 3) retrata a “internacionalização da educação superior como uma das principais formas de responder aos impactos da globalização e da chamada sociedade do conhecimento, com pleno respeito à identidade nacional”.

Para Altbach (2002, p. 2) a definição de internacionalização refere-se:

políticas específicas e iniciativas governamentais de países em conjunto com instituições acadêmicas realizadas para lidar com as tendências globalizantes que se apresentam no contexto atual. Políticas essas que vão desde contratos entre instituições de ensino superior e o Estado a acordos regionais entre países para cooperação.

Dessa forma, denota-se que a internacionalização passou a ser uma forma de identificação institucional, que adentra na visão e missão das instituições, responsável por conferir um espaço de posicionamento organizacional que se direciona a responder as demandas que tantos os atores internos e externos esperam para se ter um serviço educacional de qualidade.

Segundo Santos e Almeida Filho (2012), a internacionalização se apresenta como a quarta missão da universidade, do qual o ensino, a pesquisa e a extensão são as outras três. Como vemos, internacionalizar transcendeu, deixando de ser apenas requisito meramente formal e regulatório, há uma natureza instrumental em sua finalidade, que se expande cada vez mais, modificando as formas de interação das instituições com seu ambiente.

Nesse diapasão, a internacionalização mesmo despontando nesse momento com um eminente valor nos planejamentos estratégicos das universidades, há de destacar que esse processo teve uma gradativa jornada para ser reconhecida como é hoje. Sua gênese remonta épocas longínquas, segundo Stallivieiri (2003, p 2) o imbróglio do caráter internacional das universidades desde da época Idade Média com as respectivas escolas europeias. Essas instituições, conhecidas “*universitas*” foram pioneiras por se propor a construir um quadro de

“professores e estudantes de diferentes regiões e países que tinham como objetivo a busca pelo conhecimento”.

Desde lá, percebe-se que as universidades europeias que passaram por séculos como referencial foram se espelhando nessa necessidade de internacionalizar de forma simbiótica ao demais modelos dos quais foram absorvendo esse aspecto há um longo prazo.

De acordo com Coura e Coura (2017, p. 44), a internacionalização só passou a ter um maior respaldo após o término Guerra Fria:

A internacionalização da educação teria efeitos positivos para o desenvolvimento tecnológico que, por sua vez, influenciaria o crescimento econômico e a competitividade da economia. Tal argumento é válido tanto para o setor público como para o setor privado e talvez seja a razão mais importante para se investir na cooperação internacional do ensino superior, particularmente depois do fim da Guerra Fria. O link entre internacionalização do ensino superior e o aumento da competitividade de economias nacionais é especialmente válido para os EUA, a Europa e a Austrália, pois levou tais países a aumentarem seus investimentos em programas internacionais de bolsas para alunos estrangeiros, bem como em programas internacionais de pesquisa e desenvolvimento.

Corroborando com que foi exposto, Laus (2012, p. 132) assegura que “tradicionalmente dirigidas à Europa e aos EUA, as relações acadêmicas também passaram a pautar-se pelas orientações da política externa do governo instalado no país a partir de 2003, baseada na consolidação do multilateralismo.”

No contexto histórico a nível mundial, Stallivieiri (2003, p.3) assevera:

Com o deslocamento dos eixos de poder do mundo, as relações entre os países modificaram-se e, em decorrência, também o papel das instituições de ensino superior dentro e entre eles. Governos, empresas, instituições e pessoas passaram a ter no conhecimento o grande referencial para planejar o seu futuro. Ampliou-se, como consequência, a missão da universidade, instituição que produz e socializa o conhecimento científico, o vetor de expansão, de qualificação e, mesmo, de manutenção de sua atividade primordial.

Diante disso, verifica-se que por vieses políticos e econômicos, foi observado a necessidade das organizações privadas e públicas de se internacionalizar, e seguindo uma progressão gradativa entre essa rede de influência.

Os países da Europa como Espanha e Portugal bem como os Estados Unidos foram determinantes em fomentar a necessidade de difundir essa condição para desenvolvimento das instituições. Desse modo, mesmo sendo organizações educacionais, o respaldo de seguirem a necessidade de internacionalizar tem efeitos para os aspectos importantes de desenvolvimento de uma nação.

Assim, a educação passa a servir cunho político e social do qual se solidificam cada vez mais nesse atual século, sendo pautado de forma mais literal em documentos de alcance internacional de grande repercussão.

A exemplo disso, temos o famigerado documento datado do ano 1998, a Declaração Mundial de Educação Superior, em conferência da UNESCO, que determina em seu artigo 11, parágrafo D, que:

A qualidade requer também que o ensino superior esteja caracterizado por sua dimensão internacional: o intercâmbio de conhecimentos, a criação de sistemas interativos, a mobilidade de professores e estudantes e os projetos de investigação internacionais, ainda quando se tenha devidamente em conta os valores culturais e as situações nacionais.

Porém mesmo com esse precedente, foi só tardiamente no ano de 2012, que a Associação Internacional das Universidades (AIU), órgão de grande importância da internacionalização aprova um documento em sua XIV Conferência realizada em Porto Rico.

Esse documento foi responsável por trazer em seu escopo evidências aos princípios e valores que refletiam o fomento à internacionalização na educação superior para observação de várias IES de todo mundo.

Os principais princípios e anseios destacados nesse documento foram (AIU, 2012, p. 06):

o desenvolvimento de práticas socialmente responsáveis tanto em nível regional quanto internacional; o respeito às normativas relacionadas à integridade científica e ética da pesquisa; o respeito aos objetivos acadêmicos, o engajamento junto à comunidade, a preocupação com os problemas mundiais; a criação de comunidades internacionais de pesquisa e de práticas que possam contribuir para a resolução de problemas mundiais urgentes; o tratamento ético e respeitoso dos estudantes; a preservação e a promoção da diversidade cultural e linguística, assim como o respeito às práticas locais.

Nessa conjectura, se respalda a importância do qual o poder legislativo vem se tornar um dos principais agentes encarregados de inserir a internacionalização no seio da educação, seja em âmbito mundial ou nacional.

Dessa forma, foram através dos organismos internacionais em conferências com convênios e tratados que fizeram surgir as principais ferramentas de materialização da internacionalização para serem aplicados tanto em relações internacionais como servisse de modelo para moldar a legislação nacional sobre esse tema.

Aqui, no Brasil, essa foi a forma de absorver essa tendência, utilizando de legislações internacionais do qual se aderiu e por lei infralegais para que esse processo fosse possível adentrar nas agendas de governamentais.

Quantos aos precedentes da internacionalização no Brasil, Silva e Silva (2021, p.5) afirmam:

No Brasil, a internacionalização começa a existir com a políticas de reestruturação social e econômica desenvolvidas após a Segunda Guerra Mundial. A inserção do país no cenário internacional se dá, primeiro, pelo financiamento de pesquisa por órgãos como a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), ambas criadas em 1951, e a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) criada em 1960[...]

A primeira ação internacionalizadora do governo brasileiro data da década de 1960. Ainda em vigor, o Protocolo do Programa de Estudantes - Convênio de Graduação (PEC-G) foi criado para conceder vagas em universidades brasileiras a estudantes estrangeiros provenientes de países com que o Brasil tem acordos educacionais e culturais.

Nesse período mais remoto, as poucas movimentações no sentido de construir uma internacionalização foram despreziosas para a questão normatizadora. Antes da virada do século, as tendências que surgiam sobre esse tema eram sempre decorrentes de ações indiretas promovidas por projetos governamentais que focaram no avanço tecnológico e científico.

Com reflexo disso, Silva e Silva (2001) complementa afirmando que durante os governos de Fernando Collor de Mello/Itamar Franco (1990-1994) e Fernando Henrique Cardoso (1995-1998/1999-2002) motivaram a internacionalização por meio ações tangentes ao ensino superior, no intuito de reformar a educação do topo para a base.

Knobel et al. (2020) assevera que as estratégias brasileiras de inserção das instituições de ensino superior no cenário internacional são, historicamente, vinculadas a planos desenvolvimentistas do governo federal. E isso fica ainda evidente com as sucessões presidenciais após a democratização de nossa constituição, em que os governos seguintes passaram a fomentar e regulamentar a internacionalização de forma mais direta.

Nesse sentido, por mais que no século anterior houvesse algumas leis em nosso país que citasse a necessidade das universidades de se internacionalizar, foi apenas após período de **que** se estabeleceu a redemocratização com leis federais que as universidades iniciaram efetivamente o processo de abertura para o exterior com respectivos programas e subsídios para isso se operacionalizar.

Diante disso, quanto a Constituição Federal de 1988, Marrara (2007.p 250) aponta a internacionalização em vários tópicos desta lei máxima:

No nível constitucional, embora não mencionada, a internacionalização se guia tanto pelos princípios que regem as relações internacionais brasileiras, quanto pelos princípios concernentes à educação e à ciência e tecnologia. Dos princípios que regem as relações internacionais, destacam-se principalmente a busca da cooperação entre os povos para o progresso da humanidade (art. 4º, IX) e a efetivação da integração latino-americana, inclusive em termos sociais e culturais (art. 4º, parágrafo único).<sup>5</sup> Esses dois parâmetros são indicativos para o de políticas de internacionalização acadêmica e têm sido considerados de modo crescente pelas agências federais. Isso se vê nos esforços da Capes, por exemplo, em direção a uma maior cooperação científica com a Argentina, Cuba e outros países latino-americanos.

Essa mesma lógica atribuída na Constituição Federal é repassada pela LDB, que passa a tratar a internacionalização em vários de seus artigos, do qual seu entorno mais efetivo se apresenta quando essa lei descreve a internacionalização como ferramenta necessária à consecução das finalidades estabelecidas para a educação superior (art. 43, III, IV, V e VI da LDB).

Nessa linha histórica, como programa em espécie oficialmente institucionalizado por meio de uma norma brasileira específica sobre o tema, foi apenas recentemente, em 2017, por meio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) que se publicou a portaria nº 220.

Essa portaria teve por finalidade dispor sobre a Gestão de Projeto do Programa Institucional de Internacionalização de Ensino Superior e de Institutos de Pesquisa do Brasil (Programa CAPES-PrInt) e dá outras providências.

Esses programas recentes em processo de desenvolvimento em nosso país se tornaram viáveis graças aos precedentes derivados de cooperação internacionais que desde século passado foram gradativamente sendo realizados, moldando as formas de inserir e proceder os programas de mais respaldo sobre internacionalização.

Marin e Brasil (2004 p.14) explana do que se trata cooperações internacionais e como se institucionalizou em nosso país:

A cooperação internacional institucionaliza-se através do estabelecimento de acordos bi e multilaterais e envolve interesses culturais, científicos e tecnológicos que oportunizem ganhos para os envolvidos e sempre existiram, sendo, por vezes, alternativa importante para o crescimento de regiões por vezes estruturalmente isoladas dessas oportunidades - especialmente quando tratadas de maneira exclusivamente institucional - necessitando de articulações em conjunto e gerando organizações meta-institucionais visando o pleno desenvolvimento da cooperação, numa visão internacional, que nem sempre conseguem resultados homogêneos.

Cenerino e Silva (2008, p.3) corroboram esse pensamento complementando com a característica do multiformato que a cooperação internacional adquire para sua forma de origem bem como vincula ao conceito de mobilidade acadêmica praticada em nossas instituições de ensino superior:

A cooperação internacional ocorre de diversas formas entre as Universidades, principalmente através da mobilidade de estudantes, gestores e professores. A mobilidade acadêmica é um processo que ocorre quando um estudante de uma instituição de nível superior realiza estudos em outra instituição, possibilitando que estes estudos sejam reconhecidos em sua instituição de origem. Neste caso, estudantes de um país realizam estudos em instituições de outros países, principalmente em Universidades conveniadas às suas, para complementação de seus estudos, possibilitando, inclusive o conhecimento prático de novas culturas.

Diante disso, percebe-se que a internacionalização do ensino superior brasileiro vai estar atrelado há vários outros conceitos que vêm para incrementar e elucidar melhor sua natureza. São conceitos essenciais pro entendimento de como surge e de qual modo sua importância influencia todo o fluxo acadêmico na consecução de objetivos institucionais.

Com isso, a mobilidade acadêmica se posiciona em nível central nas discussões sobre a internacionalização das IES brasileiros. Dessa forma, a mobilidade acadêmica compreende a interação de acesso a instituições de distintos países com a permuta ou oferecimento de ingresso às formas de ensino de outros países.

E foi justamente com essa causa que promoveu a necessidade de estudar a repercussão que isso tem para todo sistema educacional do ensino superior, em especial a otimizado para que as pós-graduações pudessem ampliar essa rede.

Neves e Barbosa (2020) apontam que o tema da internacionalização das pós-graduações ainda assim é considerado recente e só passou a fazer parte da agenda de gestões por meio de movimentações de lideranças acadêmicas, através das principais agências de fomento e das entidades representativas das IES públicas e privadas.

Em uma análise mais centrada do que representa a internacionalização para as pós-graduações, Marrara (2007, p. 252) faz a seguinte definição de que se trata de:

[...] um processo composto pelas medidas de cooperação internacional, necessárias para que um determinado programa de pós-graduação complemente a capacitação de seus discentes e docentes, objetivando estimular o progresso da ciência e a solução de problemas brasileiros e comuns da humanidade, sem prejuízo da persecução secundária de interesses meramente institucionais.

Os autores asseveram que essas agências de fomento, conhecidas CAPES, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e as Fundações de Amparo à Pesquisa (FAPs) são responsáveis por manter um trabalho, em paralelo, de programas de apoio à cooperação acadêmica entre universidades de existentes em todo mundo.

Isto posto, se fazendo imprescindível delinear essas agências de fomento, Westpal e Gisi (2018, p.369) veio explicar de forma didática a funcionalidade dos principais órgãos das quais conduz a internacionalização nas pós-graduações:

Na pós-graduação a Cooperação Internacional é regulada basicamente pela CAPES e pelo CNPq. Ambas as agências vêm atuando em áreas parecidas. A CAPES, fundação do Ministério da Educação (MEC), é voltada para a formação de recursos humanos de alto nível em todas as áreas do conhecimento. O CNPq, agência do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), é destinada ao fomento da pesquisa científica e tecnológica e à formação de recursos humanos para pesquisa no país.

Dessa forma, a CAPES e CNPq representam os principais atores catalizadores de incentivo à produção acadêmica. Além do assunto internacionalização, esses órgãos promovem mudanças essenciais nas instituições seja em processo de aprendizagem quando a forma de gerenciar as instituições seja na propagação de mudanças essenciais para formação dos seus atores.

Sguissardi e Silva Jr. (2009) afirmam que o crescimento da pós-graduação atrelada a pesquisa científica se perfaz em um trabalho conjunto entre o próprio Estado, de forma mediada a CAPES e o CNPq que trabalham principalmente na reorganização da pós-graduação buscando fazer da pesquisa, sobretudo da pesquisa aplicada, um elemento central de debates para agendas políticas de governantes.

Nessa conjuntura, eis que se ergue o Plano Nacional de Pós-graduação (PNPG 2011-2020), abarcando novos objetivos através de novas diretrizes, estratégias e metas para dar continuidade e avançar nas propostas para política de pós-graduação e pesquisa no Brasil.

Esse Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG) com passar do tempo teve que sincronizar com os ditames do PNE 2014-2024 que se também se debruçou sobre a tarefa de coordenar esforços e as novas formas de custeio para alavanque do sistema de ensino, em especial, educação do ensino superior.

Com isso, em uma nova configuração de contexto, mesmo a CAPES como o CNPq tendo uma divisão funcional predeterminedada, ambos passaram a ser as entidades ainda mais atuantes quando se trata de produção científica e internacionalização.

Toda essa pretensão da gestão governamental dessa época em produzir essas regulamentações foi essencial para alterar as formas de vincular seus incentivos financeiros há maneiras de reforçar mais ainda seus propósitos com base em novo escopo de supervisão.

Precisamente só após o ano de 2016, o CAPES elaborou um Documento Área na avaliação estatística correspondente a esse quadriênio que se constatou um relativo fortalecimento da internacionalização das pós-graduações

Esse documento serviu de base para dividir a internacionalização em eixos para análises mais consistentes, dos quais foram quatro:

- a) O primeiro diz respeito à internacionalização realizada, principalmente, por meio de publicações em livros e periódicos internacionais. Trata-se de resultados de pesquisas individuais ou de grupos de professores e pesquisadores publicados em periódicos internacionais de qualidade;
- b) O segundo caracteriza a internacionalização como o desenvolvimento de pesquisas e outras atividades em rede que exigem maior envolvimento institucional do Programa e das IES. Dentre os produtos desse eixo estão também livros conjuntos e artigos em periódicos;
- c) O terceiro diz respeito à atuação de pesquisadores e professores brasileiros em programas estrangeiros, na qualidade de professores visitantes, assim como de pesquisadores estrangeiros nos programas no Brasil. Nesta última modalidade, ganham destaque os cursos oferecidos nos programas de pós-graduação; e
- d) O quarto eixo vem sendo desenvolvido por meio da cooperação internacional, envolvendo trânsito de alunos. Nessa linha, há cooperações com programas mais consolidados tanto nacionais quanto internacionais e recepção de alunos em programas do tipo sanduíche. Paralelamente, é ainda valorizada a relação com países menos desenvolvidos, na forma de programas de cooperação para formação em atividades desenvolvidas com a África e alguns países da América Latina (CAPES, 2017).

Diante disso, fica evidente o intuito da CAPES de se alinhar ao gerencialismo e ao planejamento estratégico das instituições de ensino, assim, além de voluntariamente disseminar e incitar a internacionalização por meio de programas e bolsas aos estudantes e docentes.

Esses órgãos identificaram através da imposição da internacionalização uma obrigatoriedade por meio de requisitos avaliativos a necessária oportunidade de se fazer adentrar esse tema em todas instituições que precisassem de seu controle valorativo.

Embora o formato avaliativo da CAPES seja previsto desde 1998, foi apenas nos últimos anos que a internacionalização se figurou como dimensão incluída nesse processo. Essa dinâmica avaliativa é exercida sobre os cursos *stricto sensu*, sendo conceituados em seu conjunto – cursos de mestrado, mestrado profissional e doutorados. Desse modo, é realizado avaliação do programa de pós-graduação, e não cursos individualmente.

Com isso, as avaliações são expressas em números, indo numa escala de 1 até 7, do qual 5 é nota máxima para mestrados, e 7, a máxima para doutorados, compondo o conceito final do

programa. Logo, as notas 6 e 7 só podem ser atribuídas a programas que oferecem doutorado e que são classificados como excelentes, segundo padrões internacionais de qualidade (CAPES, 2017).

Dessa forma, para se obter um conceito, as instituições de ensino se submetem a uma valorização baseada em requisitos estabelecidos pela própria CAPES (2017), que abarca variantes de caráter qualitativo e quantitativo, dos quais são:

- I. Proposta do Programa;
- II. Corpo Docente – 10, 15 ou 20%
- III. Corpo discente, teses e dissertações – 30 ou 35%
- IV. Produção intelectual – 35 ou 40%
- V. Inserção social – 10, 15 ou 20%

Com isso, deve destacar que o requisito da Proposta do Programa é avaliado de forma qualitativa, por isso não apresenta peso percentual, já que possuem quantificação variável de acordo com cada área referencial, garantindo uma flexibilidade de avaliação conforme as peculiaridades de cada âmbito científico.

Além desses requisitos expostos de forma mais explícito, o novo Documento Área da CAPES classifica a Internacionalização ou Inserção internacional como um item suplementar que representa a diferenciação nos programas de qualidade.

Ou seja, a partir desse momento, efetivamente está sendo idealizado e formulado um modelo do qual a internacionalização se insere como avaliação das instituições de ensino de forma mais regulamentar concreta.

Depois da análise dos dados desse último quadriênio finalizado, a própria CAPES passou a nomear sua nova avaliação como multidimensional para aplicação dessas perspectivas para o novo quadriênio de 2021 a 2025.

Esse novo modelo de avaliação conhecido como multidimensional terá seus primeiros resultados efetivos apenas em 2025, garantindo, dessa forma, as primeiras avaliações concretas com o viés da internacionalização sendo posta em xeque para as universidades.

Isto posto, deve-se ressaltar o pensamento de Balbachevsky (2005, p.285) que aponta o processo de avaliação da CAPES como “o mais importante referencial de qualidade para os programas de pós-graduação do Brasil. Isso explica o reforço a adoção de padrões de qualidade aceitos internacionalmente e impõe parâmetros para a avaliação do desempenho dos professores, dando ênfase à produção acadêmica”.

Dessarte, Marrara (2007, p. 245) explana como deve-se fazer uma avaliação coerente para a perspectiva da internacionalização das IES:

Em termos práticos, portanto, é preciso que se avalie tanto se a IES dispõe de um periódico de padrão internacional, quanto se seus docentes publicam em periódicos externos desse mesmo padrão. Não basta, tampouco, avaliar apenas a saída de estudantes ou docentes da IES para estágios de pesquisa, ou o número de discentes em coorientação ou cotutela. Deve-se ainda avaliar quantos discentes, docentes e pesquisadores estrangeiros a IES recebe para estágios de pesquisa, quantos alunos estrangeiros seus docentes orientam (em simples coorientação ou em cotutela) e assim por diante. Isso significa que, para cada requisito de avaliação, é importante que haja indicadores que demonstrem o grau de internacionalização passiva e ativa da IES.

Com isso, verifica-se o quão complexo essa variante se perfaz e como ainda está em construção a otimização de uma forma justa e viável, já que muitas instituições possuem formas de promover sua internacionalização. Sendo imprescindível abarcar todas esses formatos, já que as interações advindas desse fenômeno se desdobram em várias vertentes.

Diante disso, pode se inferir o a dimensão da importância que CAPES terá para exercer o papel de agente estratégico. Já que como são enumerados vários fatores identificados como essenciais no tocante a internacionalização.

Para entender mais dessa complexidade, será necessário diagnosticar cada fator fundamental para sua avaliação, devendo salientar a análise tanto da internacionalização ativa como passiva.

Segundo Lima e Maranhão (2008, p. 284), o que caracteriza uma internacionalização é passiva quando há movimentação de envio de recursos humanos, ou seja, docentes e discentes, para organismos pertencentes a outras nações. Já internacionalização ativa refere-se à capacidade de atração de estudantes, docentes e pesquisadores de outros países para o nosso.

Contudo, conforme destaca Coelho (2016), a internacionalização do ensino superior brasileiro foi respaldando nas últimas décadas de forma prioritária em atividades de Pós-graduação relacionadas a programas com ênfase no envio de estudantes a países estrangeiros.

Posto isso, a internacionalização hoje inserida como requisito de destaque para nova avaliação da CAPES passa pelo desafio de avaliar esse valor dualística que esse modelo se propõe.

Nesta perspectiva, tudo isso aqui relatado é necessário pra se entender como o planejamento e as alterações dos principais órgãos condutores da internacionalização foram necessários para que se implantar esse tema esse fenômeno em seus planos estratégicos institucionais e nas suas avaliações internas.

De acordo com Sudgen (2004, p. 114), a pouca literatura sobre internacionalização no ensino superior tem uma forte ênfase direcionada para o âmbito “negócios”, seja em razão da globalização e/ou o capitalismo, “se faz urgente e imprescindível o estabelecimento de regras e práticas acadêmicas para que o objetivo da perspectiva na das pós-graduações não se confunda com o das organizações comerciais”.

Nessa conclusão, o autor deixa claro o quão a internacionalização está imergida no mundo empresarial e cercado de seus conceitos, ficando ainda mais claro que é necessário adaptar a vertente comercial ao meio acadêmico diante suas individualidades.

Essa tendência deve seguir provavelmente o mesmo trajeto que o planejamento estratégico, advindo também do meio empresarial, mas que foi de fato absorvido e contornado as nuances para operacionalização no seio científico.

Isso talvez explique o quanto a internacionalização está estreitando sua instrumentalidade com as ferramentas do inerentes ao âmbito do planejamento estratégico.

Afinal, o ponto inicial de qualquer política de internacionalização nas IES hoje já se respalda no instrumento mais conhecido do planejamento estratégico, que a análise Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT).

Essa ferramenta reflete a necessidade imperiosa que antes de qualquer objetivo se desdobrar em qual ação, é necessário realizar um diagnóstico institucional, e nesse caso de como promover essa internacionalização em conformidade com os atores e o ambiente há qual está inserido.

Nessa perspectiva, Stallvieri (2017) verbera que esse diagnóstico institucional deverá ser construído com vista para visualização do respectivo atual estágio da internacionalização das instituições definindo planos e metas de acordo com as políticas claras estabelecidas.

Esses planos devem se debruçar em esforços para identificação das forças e fraquezas, pontos fortes e fracos, para só assim puder se avaliar e monitorar com possível reajuste de rumos.

O mesmo deixa claro que essa preparação do diagnóstico poderá ser bem extensa, uma vez que, se respaldará em análises minuciosas sobre cenários políticos, econômicos e sociais ao qual se relaciona.

Ademais, Stallvieri (2017, p.4) vai além e enumera assuntos pertinentes que um plano sobre internacionalização deve considerar, dos quais são:

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.

Como se pode verificar, um plano de internacionalização requer uma tarefa árdua, já que requer conhecer a instituição de forma profunda bem como articular com vários atores e setores na consecução de objetivos que às vezes possam ser distintos.

Diante dessa complexidade que possa se apresentar, se faz necessário a internacionalização está incluída na visão, missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Devendo ainda realçar que não basta só está incluída nesses documentos como deve ser elaborado métodos e instrumentos de acompanhamento de sua execução, com incentivo há transposição da cultura de planejar a internacionalização há todos níveis pertencentes a organização como toda.

Fávero e Trevisol (2020, p.38) esclarecem que as intenções da formalização de um plano estratégico sobre internacionalização das universidades não devem se resumir a questões de contextualização macro:

No contexto das sociedades do conhecimento, a internacionalização como proposta universitária para o século XXI precisa ser amplamente discutida pelas universidades. A elaboração dos PDIs universitários deve contar com o sentido da internacionalização. O corte dado à internacionalização nesse documento institucional pode fazer dela uma afirmação da missão da universidade com a localidade, estabelecendo como pressuposto uma internacionalização de cooperação, de redes de pesquisadores e alicerçada na promoção dos valores democráticos e de justiça social. Por outro lado, a adoção de um sentido de universalização predatória, vinculada a interesses econômicos, à concorrência e ao produtivismo, tende a enfraquecer a missão da universidade com a justiça social e a democracia. Portanto a internacionalização, dentro das suas várias facetas, com seus diferentes atores e interesses, permite que as universidades, na sua condição de autonomia, elaborem metas e objetivos de internacionalizações adequados aos interesses da instituição e de acordo com os compromissos assumidos com a sua localidade.

Diante disso, compreende-se a importância de planos institucionais ao aderirem a vertente internacionalista que pode resultar na vulnerabilidade em seus objetivos. Em razão de que mesmo que planejar seja inevitável a análise de recortes em níveis conjunturais amplos, o diferencial será o processo de autoaprendizagem que a instituição será submetida

Cada IES possui suas características e obstáculos próprios, e nem sempre um plano que deu certo a uma dará certo para outra. Por isso, a ampliar os planejamentos estratégicos para os

outros níveis se faz indispensável, pois quem lida diretamente com comunidade local são os níveis específicos e de base.

Contudo, para investigar maneiras de operacionalizar essa inserção de planejamento em níveis intermediários, é preciso relatar programas e políticas as quais a internacionalização foi prevista em destaque em seu escopo à nível estratégico, se tornando modelos com grande respaldo para este estudo.

## 2.5 POLÍTICAS, PROGRAMAS E INSTRUMENTOS DE FOMENTO À INTERNACIONALIZAÇÃO PARA IES

Alguns programas, políticas e instrumentos da administração pública foram fatores imprescindíveis para hoje a internacionalização pudesse gozar de *status* imperioso na literatura e no meio gerencial acadêmico.

De prontidão, Miranda e Stallivieri (2017, p. 13) afirmam que política de internacionalização é sim uma preocupação do governo e sua comprovação disso se dá principalmente Programa Ciências Sem Fronteiras bem como a exemplo “do Plano Nacional de Pós-graduação de 2011-2020, ademais não está visível o que se deseja com internacionalização em termos de política pública”.

Paiva e Brito (2019, p.496) em seus estudos também seguem esse pensamento, acrescentando ainda outros órgãos e programas que também contribuíram para fomento desse fenômeno:

É fato que tanto o Ministério da Educação (MEC), quanto o Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC) tem incentivado a internacionalização da pós-graduação, utilizando para tal vários mecanismos, como o Programa de Estudantes-Convênio de Pós-graduação (PEC-PG), Programa de Doutorado Sanduíche no Exterior (PDSE), e Programa Ciência sem Fronteiras (CsF). Ainda mais efetivamente, na medida em que a internacionalização, a partir dos eixos anteriormente descritos, coloca-se explicitamente como critério de avaliação para os programas de excelência (CAPES, 2016), essa perspectiva foi ainda mais reforçada.

Já quanto as políticas de internacionalização da universidade, Krawczyk (2008, p. 32) aponta que se perfaz ‘principalmente no campo da Cooperação Internacional de diferentes instituições governamentais de desenvolvimento de recursos humanos de ensino superior e de desenvolvimento científico e tecnológico desenvolvido’.

Desse modo, essas políticas acabem sendo promovidas pela CAPES em conjunto com CNPq e com Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, que está vinculado ao Ministério de Ciência e Tecnologia.

Para este autor, essas políticas foram responsáveis por diversos programas em espécie com bolsas para formação de graduação e pós-graduação no exterior tanto individuais quanto institucionais.

O resultado principalmente quanto a Cooperções Internacionais desenvolvidas nos últimos anos por essas instituições tem como exemplo o Programa Latino-Americano de Apoio às Atividades de Cooperação em Ciências e Tecnologia (PROSUL) e o Programa Ibero-americano de Ciência e Tecnologia para o Desenvolvimento (CYTED).

E como consequência desse arranjo de mecanismos que estão orientando a internacionalização nas IES, eis que se fragmentam seus objetivos até a concepção dos Planos Estratégicos de Internacionalização próprio de cada instituição.

Desse modo, nos deparamos com uma pirâmide de experimentos, dos quais alguns já foram ofertados, com seus experimentos finalizados e outros que ainda estão sendo implementados, bem como outros reformulados para atual configuração dessa sistemática.

Nesse sentido, Gacel-Ávila e Rodriguez-Rodriguez (2018) ampliam esse raciocínio asseverando que a internacionalização como prioridade institucional reivindica uma exigência de impor uma série de ajustes e reformas em suas respectivas práticas internacionais, tais como a integração da internacionalização nos planos e regulamentos acerca do planejamento.

Desse modo, deve-se propiciar elaboração de planos efetivos de internacionalização direcionado às prioridades institucionais, com alusiva definição de recursos financeiros e humanos suficientes para assegurar a sua viabilidade.

Isto posto, os programas e planos que tem como prioridade a internacionalização surgem justamente da necessidade de reformas pertinentes a modificações intrínsecas do próprio sistema de ensino superior;

Destarte, certificado o entrelace tangível da internacionalização e do planejamento nas instituições de ensino brasileiro conforme os programas e políticas acima foram citados, se torna imprescindível para o objeto em estudo ilustrar de forma mais singular cada um deles, tarefa essa que será realizada a seguir.

### **2.5.1 Ciências sem Fronteiras (CsF)**

O primeiro grande experimento de dimensão federal e de grande notoriedade nacional quando se trata do assunto internacionalização foi sem dúvidas o programa da ciência sem fronteiras que perdurou por anos, abrindo portas para introdução de discussões mais efetivas da mobilidade acadêmica. Com a chegada do século XXI, houve aumento massivo de alunos em busca de oportunidades no exterior com outras instituições de ensino superior. Segundo dados da UNESCO - UIS (2016), o período entre 2000 e 2011 em nosso país houve um aumento exponencial de 71% do número de estudantes do Ensino Superior no exterior.

É nessa conjuntura que surge o famoso programa conhecido como Programa Ciência sem Fronteiras, criado no ano de 2011, durante o governo do presidente Luís Inácio Lula, através de uma parceria entre o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação e o Ministério da Educação com a Capes e o CNPq. Conforme redação pelo Decreto que nº 7.642 que o Programa dos Ciência sem Fronteiras se estabelece como programa mais robusto e específico que tratava da mobilidade estudantil tanto na modalidade ativa como a passiva.

Este programa pode ser entendido como um principal agente na época para “Política de Ciência, Tecnologia e Inovação (PCTI) brasileira, tendo em vista a urgente demanda por compreender melhor os instrumentos de internacionalização, além de se estabelecer bases conceituais e empíricas sólidas que permitissem o acompanhamento e a avaliação do programa” (VELHO et al., 2013, p. 15).

Para Grieco (2015, p. 56), o Ciência sem Fronteiras pode ser definido como o maior e o mais importante de programa de mobilidade estudantil já desenvolvido pelo governo federal em um período curto de tempo, responsável por articular os principais atores da internacionalização do ensino superior brasileiro visando a excelência e qualificação alunos, professores e pesquisadores brasileiros.

No tocante a conjectura histórica, Cruz (2016, p. 44) salienta que a inserção do programa na agenda governamental da época se deu pela conjugação de dois fatores. O primeiro relacionado ao cenário brasileiro que apresentava forte otimismo em relação à recursos orçamentários.

O segundo fator decorreu das expectativas dos recursos decorrentes da descoberta da famigerada camada de Pré-Sal bem como da grande vontade política do respectivo presidente, que colocou o programa como questão prioritária diretamente na Casa Civil.

Diante disso, o decreto nº 7.642 (BRASIL, 2011) regulamentou em sua redação esse programa da seguinte forma:

Art. 1º Fica instituído o Programa Ciência sem Fronteiras, com o objetivo de propiciar a formação e capacitação de pessoas com elevada qualificação em universidades, instituições de educação profissional e tecnológica, e centros de pesquisa estrangeiros de excelência, além de atrair para o Brasil jovens talentos e pesquisadores estrangeiros de elevada qualificação, em áreas de conhecimento definidas como prioritárias.

Parágrafo único. As ações empreendidas no âmbito do Programa Ciência sem Fronteiras serão complementares às atividades de cooperação internacional e de concessão de bolsas no exterior desenvolvidas pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, do Ministério da Educação, e pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação.

Art. 2º São objetivos do Programa Ciência sem Fronteiras:

I - promover, por meio da concessão de bolsas de estudos, a formação de estudantes brasileiros, conferindo-lhes a oportunidade de novas experiências educacionais e profissionais voltadas para a qualidade, o empreendedorismo, a competitividade e a inovação em áreas prioritárias e estratégicas para o Brasil;

II - ampliar a participação e a mobilidade internacional de estudantes de cursos técnicos, graduação e pós-graduação, docentes, pesquisadores, especialistas, técnicos, tecnólogos e engenheiros, pessoal técnico-científico de empresas e centros de pesquisa e de inovação tecnológica brasileiros, para o desenvolvimento de projetos de pesquisa, estudos, treinamentos e capacitação em instituições de excelência no exterior;

III - criar oportunidade de cooperação entre grupos de pesquisa brasileiros e estrangeiros de universidades, instituições de educação profissional e tecnológica e centros de pesquisa de reconhecido padrão internacional;

IV - promover a cooperação técnico-científica entre pesquisadores brasileiros e pesquisadores de reconhecida liderança científica residentes no exterior por meio de projetos de cooperação bilateral e programas para fixação no País, na condição de pesquisadores visitantes ou em caráter permanente;

V - promover a cooperação internacional na área de ciência, tecnologia e inovação;

VI - contribuir para o processo de internacionalização das instituições de ensino superior e dos centros de pesquisa brasileiros;

VII - propiciar maior visibilidade internacional à pesquisa acadêmica e científica realizada no Brasil;

VIII - contribuir para o aumento da competitividade das empresas brasileiras; e

IX - estimular e aperfeiçoar as pesquisas aplicadas no País, visando ao desenvolvimento científico e tecnológico e à inovação.

De acordo com Buarque (2015), a instituição do Programa Ciência sem fronteiras funcionou possibilitando a operacionalização de vários fatores estratégicos, como: a urgência em se desenhar um programa de mobilidade acadêmica internacional ousado e abrangente, tanto de implantação quanto de acompanhamentos robustos, envolvendo assim, expressivas quantidades respectivas de bolsas, vários países e inúmeras universidades; do qual à primeira vista se tinha como oneroso para os cofres públicos.

Dessa forma, constata-se que sua implementação decorreu de forma subsequente na agenda política do presidente Lula, após a instituição de programas importantes para o ensino superior como REUNI e programas de financiamento como Fundo de Financiamento Estudantil (FIES) e Fundo de Financiamento Estudantil (PROUNI).

Por conseguinte, o Ciência sem Fronteiras se tornou um projeto construído em momento propício tanto financeiramente como para relações internacionais, uma vez que se baseando na

iniciativa americana “*100,000 Strong in the Americas*” operada pelo Presidente Obama garantiu uma rede fortalecida de interações entre países.

Com isso, mesmo com inspiração em documento estrangeiro, percebe-se que toda a configuração de formulação e implementação desse programa foi baseado em um horizonte guiado por etapas de planejamento estratégico. Já que além de várias metas a que se foram submetidas, todo seu escopo foi premeditado para ser avaliado e acompanhado em cada estágio de execução.

Sobre a gestão funcionalidade de órgãos específicos para essas atribuições, Granja e Carneiro (2021, p.189) descrevem:

A gestão do programa contou com um Comitê de Acompanhamento e Assessoramento (CAA), com a atribuição de acompanhar e de avaliar o desenvolvimento do programa (BRASIL, 2011b). Apesar disso, não foram encontrados indícios de que o CAA permaneceu ativo durante todo o programa e nem relatórios realizados pelo comitê<sup>5</sup>. O programa contou também com um Comitê Executivo (CE), que deveria estabelecer o cronograma de execução, bem como critérios de seleção de bolsistas e de instituições participantes, além de definir valores e períodos das bolsas e apoio a projetos e identificar centros e lideranças no exterior de interesse prioritário, em áreas e setores selecionados para estabelecimento de cooperação e treinamento (BRASIL, 2011b). Ao contrário do CAA, o CE realizou uma série de reuniões ao decorrer do programa, realizando tarefas, como a aprovação de modalidades e de revisão de metas. Em relação à formulação do CsF, apesar da menção de ambos os comitês no decreto de criação do programa, não foram encontrados indícios de que tenha havido discussão com os principais *stakeholders* antes do anúncio do programa, bem como entre o seu anúncio e sua criação.

Detalhados os órgãos envolvidos em suas respectivas tarefas e reconhecido que cumpriram sua finalidade ao que se propuseram, ainda assim, fica revelado que o programa mesmo trazendo estatísticas mais positivas para o processo de internacionalização houve também críticas e obstáculos a sua sedimentação e continuação como política pública.

E foi devido a esses entraves que em 2015 o programa foi congelado, chegando a ser efetivamente cancelado em 2017, já em vigência no outro governo presidencial, o que gerou controvérsias fervorosas para meio político e acadêmico.

Esse término abrupto se deu de forma controversa, já que alguns entendiam como o CsF mais como uma forma de prejuízo ao ensino superior, enquanto outros entendiam que seu fim teria se dado por decorrentes de um planejamento operacional negligente.

Conforme entendimento de Mazzeto (2017) a maior crítica que pode se constatar sobre o fim do CsF versa justamente sobre adiar a internacionalização das Universidades brasileiras. O autor exemplifica questões como a falta de fluência no idioma, principalmente o inglês tenha limitado muito a seleção dos acadêmicos.

Outra questão que foi posta em debate refere-se ao fato de que foi um programa gerenciamento do investimento a longo prazo, pois de nada adiantava internacionalizar se as universidades e os laboratórios brasileiros não possuíam verbas suficientes para realizar pesquisas.

Ao balizar os pós e contras do fim desse programa, Freire (2015) afirma que o Ciência sem Fronteiras (CsF) ao mesmo tempo em que foi um grande catalisador de fatores favoráveis a cultura da internacionalização dentro das IES, também resultou em problemas.

Esse autor cita como determinante a ausência de uma estrutura adequada bem como uma falha considerável sobre realização de diagnóstico acerca dos baixos níveis de fluência quanto à língua estrangeira dos respectivos beneficiários do programa.

À vista disso, um programa em dimensão grandiosa como foi o CsF, instituída sem grandes experimentos de mesmo nível como espelho e numa época em que o planejamento institucional ainda estava se consolidando na máquina da administração pública é certo que enfrentaria inúmeros impasses.

Após compreender isso, entende-se que foi exatamente o caso relatado pelos autores, várias críticas e problemas versaram sobre argumentos que a falta de um exame mais detalhado de sua operacionalização causou esses embaraços que só foram visíveis a longo prazo. Devendo verificar que não foram apenas esses problemas, tiveram outros correspondentes há diversos âmbitos.

Diante disso, Athayde (2016, p.3) vai além e especifica outros fatores decisivos para o enfraquecimento do CsF:

Essas dificuldades podem ser, por exemplo, de cunho cultural (choque com o novo); comunicação (proficiência em língua estrangeira aquém do necessário para bom desenvolvimento das atividades vinculadas ao curso); distanciamento dos familiares; insuficiência de subsídios governamentais; falta de orientações anteriores e durante a participação no programa; não adequação do acolhimento pela instituição receptora e dificuldades com diferentes formatos de ensino e pesquisa nas instituições estrangeiras (metodologia de ensino, pesquisa, critérios de avaliação, provas).

Ainda necessitando de mais estudos para análises substanciais acerca de cada âmbito influenciado durante esse período que durou bem como quanto aos efeitos respectivos após seu cancelamento é fato que segue sendo um programa valioso de que mudou toda configuração da internacionalização do ensino superior brasileiro.

Esses debates foram imprescindíveis para que viabilizasse uma transformação na sistemática a mobilidade estudantil de nossas IES, conferindo novos anseios para as

universidades bem como alavancar novas formas de internacionalização, uma vez que, a demanda por acesso a oportunidades em universidades do exterior vai continuar crescendo.

Segundo dados do painel de Controle do Ciência sem Fronteiras e da Folha São Paulo, até o mês de agosto do ano de 2015, o programa contava com cerca de 92.8801 bolsas financiadas para os níveis de graduação (93%) e pós-graduação (6%), do qual os principais países parceiros foram as Instituições de Ensino Superior dos Estados Unidos, Reino Unido, França, Canadá, Alemanha, Austrália, Espanha, Itália e Portugal, culminando um montante de um investimento de governo de cerca de 6,4 bilhões de reais.

Como se denota, apesar dos contratemplos, foram vultosos os números envolvidos e os impactos do CsF, devendo seu fim servir de base para investigações do que pode ser replicado ou readaptado para futuras políticas públicas que envolvam internacionalização e mobilidade estudantil.

Apesar de todas as fragilidades, não se pode deixar de reconhecer a relevância do programa que, como visto, foi a maior política pública brasileira de envio de pessoas para o exterior nas últimas décadas. A crítica que se coloca, por fim, é que um programa dessa magnitude deveria ter sido planejado de forma mais sistemática, sendo implementado de forma escalada e com um acompanhamento constante, permitindo que ele pudesse ser mais sustentável no tempo e, também, que não precisasse ser removido da agenda política (GRANJA, BUARQUE, 2021, 196).

Com isso, percebemos mais uma vez que o sucesso assim como continuidade de um programa ou uma política pública depende de um bom processo de planejamento e o Ciência sem Fronteiras que ainda gera grandes repercussões para o ensino superior até os dias hoje é um grande exemplo disso.

A exemplo disso de efeito positivo, Buarque (2015) aponta que o referente investimento médio por bolsista chegou a ser R\$ 103 mil e que entre os anos de 2011 à 2015 resultou um montante equivalente a investimentos de cerca de R\$ 10,5 bilhões. Para Aveiro (2017), o Ciência Sem Fronteiras foi sem dúvidas a iniciativa de poder público mais arrojada quando se trata de fomento à mobilidade estudantil internacional.

Dessa forma, fica evidenciado a força do Ciência sem Fronteiras como responsável pelo fortalecimento desse processo, atestado que os significativos resultados foram imprescindíveis para assegurar todo o aporte orquestrado para manutenção de um programa que abarcava estudantes de universidades por todo Brasil, envolvendo cooperações internacionais com diversas nações

Tamanho dimensão do qual esse programa alcançou bem como toda reestruturação provida em sua vigência de fato o representou uma política pública audaciosa para um país como Brasil que sofreu com uma internacionalização tardia e que segue sofrendo ataques quanto a autonomia de suas universidades.

Entretanto, balizando tudo que foi relatado, o Ciência sem Fronteiras configura como instrumento mais ilustre ao se trata de internacionalização e de planejamento da alta administração pública. Asseverando assim, a imprescindibilidade de examinar de suas implicações para estudos vindouros, já que muito provavelmente esse programa influenciou outros demais.

Nessa linha lógica, o estudo segue com detalhamento de mais programas que tiveram impactos notório para o tema da internacionalização das IES brasileiras bem como documentos e ferramentas atuais que influenciam todo esse processo para implementação interna das universidades.

### **2.5.2 Programa De Estudantes-Convênio De Pós-Graduação (PEC-PG) E Programa De Doutorado Sanduíche No Exterior (PDSE)**

Ambos os programas foram criados com intuito de conceder bolsas para estudar no exterior e remontam épocas mais antigas, a qual se perduram até hoje e que mesmo após algumas reformas e ajustes, ainda permanecem servindo de ferramenta para envergadura da internacionalização na cultura acadêmica.

O PEC-PG foi criado em 1981 e conforme portal do MEC é um programa direcionado a oferecer bolsas de estudo a professores universitários e pesquisadores além de demais profissionais e graduados respectivos de algumas IES brasileira com de instituições de ensino em países em desenvolvimento, desde que possua acordo de cooperação cultural e/ou educacional.

Dessa forma, se configurou como um programa democrático por abranger mais de uma categoria de beneficiário, sendo ainda aplicados à cursos tanto de mestrados quanto de doutorados, tendo seu planejamento e execução operados pelos seguintes órgãos:

- 1) Ministério das Relações Exteriores (MRE), por meio da Divisão de Temas Educacionais (DCE), a quem cabe a divulgação do Programa no exterior e o pagamento das passagens de retorno dos estudantes;
- 2) Ministério da Educação (MEC), por meio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), a quem cabe a seleção e o pagamento das

- bolsas de doutorado para estudantes de todos os países participantes e de mestrado para estudantes do Timor-Leste; e
- 3) Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), por meio do Conselho Nacional para Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), a quem cabe a seleção e o pagamento das bolsas de mestrado para estudantes de todos os países participantes, com exceção de Timor-Leste (DCE.MRE, 2020).

Já quanto a importância e impacto desse programa, Kroetz (2019, p.50 ) verbera:

é importante considerar que o Programa surgiu como um viabilizador articulado à três organismos relevantes para a internacionalização da Educação Superior, estruturando-se não apenas a aspectos de sustentação financeira, mas também de políticas estabelecidas no bojo de políticas de relações exteriores. Para tanto, seu desenvolvimento previa criar atratividade de estudantes oriundos de países em desenvolvimento buscando alcançar contribuições necessárias para o desenvolvimento de seu país, assim como ofertando trocas de informações que possibilitam o desenvolvimento do Brasil através da formação de recursos humanos com os países com os quais o Brasil mantém Acordo de Cooperação Educacional, Cultural[...]

Diante de exposto, nota-se que é um programa com articulação entre vários agentes essenciais para a internacionalização do ensino superior e que se mostra ser um modelo resistente por permanecer há tantos anos mesmo com cortes de verbas entre alguns governos, porém continua se efetivado com possibilidades de cooperação tanto para países da América Latina como para demais continentes.

Dessa forma, a maior característica desse programa e o diferencial aos demais é por ter um foco de mobilidade entre países em desenvolvimento, objetivando ampliar uma rede que forneça intercâmbio técnico, científico, educacional, cultural para países que as vezes nem sempre são tão atrativos nas opções de escolha.

Já quanto ao PDSE, conhecido como programa Sanduíche, é um programa mais recente, sendo implementado nesse formato em 2011 e gerenciado apenas do CAPES. Cujas finalidades versa em focar em oferecer bolsas para alunos que cumpram os requisitos para estudar fora do país, mas que seja relativo apenas a cursos relativos ao doutorado.

O Doutorado Sanduíche é uma oportunidade de aprimorar as habilidades em pesquisa, inserir-se no ambiente acadêmico internacional e estabelecer e/ou ampliar as oportunidades de trabalho. Esta experiência proporciona ao aluno o contato com pesquisadores de destaque internacional, o convívio com estudantes e profissionais de sua área de interesse e contato com outras instituições de ensino, assistência e laboratórios de centros de pesquisa (SALVETTI, GASTALDO, BUENO, KIMURA, 2013.)

Nesse contexto, observa-se um programa de nicho mais específico, mas essencial justamente por se tratar de a formação de doutores que foram cada vez mais sendo difundido, do qual muitas dessas oportunidades dependem de áreas que só é possível encontrar no exterior.

Logo, a execução de um programa desse tipo é fundamental para desenvolver e ampliar a qualidade de formação de pesquisadores brasileiros que adquirem uma experiência, importando o devido aprendizado para contribuir com áreas menos consolidadas no Brasil.

Com esse respaldo, esses programas que às vezes nem são tão relatados na literatura permanecem fomentando a internacionalização bem como sua articulação com planejamento. Já que programas desse tipo que possuem duração de tantos anos, às vezes com risco de extinção, só permanecem com um aporte canalizado à formas de racionalização quanto ao seus custeios e as respectivas formas conduzidas de relações internacionais necessárias que asseguram a missão a qual se destinam.

### **2.5.3 Programa Institucional De Internacionalização – (CAPES/PrInt) E Guia De Aceleração Da Internacionalização Institucional**

Responsável por ser o programa mais recente que objetiva desenvolver e fomentar a internacionalização nas universidades, o CAPES/PrInt surge da necessidade mais genuína de consolidar o ele entre planejamento e a internacionalização em nível mais próximo.

Criado pela portaria nº 220, de 03/11/2017, o CAPES-PrInt, que como nome já sugere foi criado e segue sendo implementado pela entidade do CAPES (2017), tendo em sua redação os seguintes objetivos:

- Fomentar a construção, a implementação e a consolidação de planos estratégicos de internacionalização das instituições contempladas nas áreas do conhecimento por elas priorizadas;
- Estimular a formação de redes de pesquisas internacionais com vistas a aprimorar a qualidade da produção acadêmica vinculadas à pós-graduação;
- Ampliar as ações de apoio à internacionalização na pós-graduação das instituições contempladas;
- Promover a mobilidade de docentes e discentes, com ênfase em doutorandos, pós-doutorandos e docentes para o exterior e do exterior para o Brasil, vinculados a programas de pós-graduação *stricto sensu* com cooperação internacional;
- Fomentar a transformação das instituições participantes em um ambiente internacional; e
- Integrar outras ações de fomento da Capes ao esforço de internacionalização.

Segundo Jornal da USP (2019) esse novo programa “visa fomentar o desenvolvimento de planos estratégicos de internacionalização como meio de melhorar a qualidade dos cursos de pós-graduação nacionais e de conferir maior visibilidade internacional à pesquisa científica realizada no Brasil”.

Como se denota nessas descrições, o programa CAPES-PrInt coloca a internacionalização a nível estratégico das universidades que buscam bolsas para seus beneficiários, incitando o tratamento desse tema a documentos institucionais que se debruçam sobre o seu planejamento organizacional.

Assim, esse programa se desdobra em financiar outros programas que vão desde auxílios para missões de trabalho no exterior; como para recursos para Manutenção de Projetos; além das Bolsas no Exterior: Doutorado Sanduíche; Professor Visitante Junior (antigo pós-doutorado com vínculo empregatício);

Outros que também recebem financiamento são os programas do Professor Visitante Sênior (antigo estágio sênior no exterior) e a Capacitação em cursos de curta duração ou “summer/winter schools”.

Além disso, o CAPES-PrInt também destinam bolsas dentro do nosso próprio país que são os: Programa Jovem Talento; Programas de Professor Visitante e Bolsas de Pós-Doutorado.

Desse modo, mesmo sendo recente, esse programa segue recebendo cada vez mais de projetos de universidades que pretendem se inserirem como seus atores em programas de cooperação internacional, influenciando assim, toda configuração de avaliação e conceituação institucional incluídas no novo modelo multidimensional vigente sobre as IES.

Diante de toda essa reformulação sistemática na forma de avaliar e de fomentar a internacionalização como prioridade urgente nas IES, esse programa necessita de mais pesquisas que analisem sobre sua efetiva operacionalização em razão de não haver tanta discussão na literatura nem análises estatísticas sobre seu impacto, principalmente por ser uma ferramenta que não é criada diretamente por lei federal, mas por um órgão fomentador.

Miranda e Stallivieri (2017, p. 591) salientam que “há inexistência de documentos do governo brasileiro que explorem, de forma mais clara, a internacionalização da educação superior e que tratem a mesma como uma política pública.”

Contudo, essa responsabilidade de criar políticas públicas para o meio acadêmico que passa a ser muitas vezes negligenciado pelos governos deixam-se de ser suplementado por esse tipo de programa que estimulam a governança institucional.

Sousa et al (2018, p.3) descreve essa posição como governança universitária que refere ao “processo de criação de políticas e de tomada de decisões estratégicas em instituições de ensino superior que anseiam converter objetivos institucionais e recursos em resultados.”

Diante disso, o CAPES-PrInt se tornou o recurso mais eminente em se tratar da materialização de inclusão da internacionalização em PDI's e demais planos institucionais nas universidades.

Contudo, por necessidade de promover esse propósito, com intenção de introduzir de forma mais ágil e com devida otimização que o tema requer diante das necessidades que o mercado acadêmico internacional requer, eis que o CAPES confecciona um Guia de Aceleração de Internacionalização Institucional.

Com publicação no ano de 2020, esse guia vem trazer as devidas orientações elaboradas a partir de um repositório de experiências da Diretoria de Relações Internacionais da CAPES colhidas nos últimos dois anos que referem a vigência do CAPES-PrInt.

Consoante Portal do MEC (2021), o guia tem como base as três características que representam Universidades de Classe Mundial, sendo os fatores associadas à qualidade e excelência na pós-graduação, a eminente alta concentração de estudantes e professores talentosos, além do respectivo rico ambiente de aprendizado e pesquisas de alto impacto.

O MEC (2021) segue ainda complementando que esse guia aponta a visão da CAPES sobre a internacionalização institucional, superando assim, a “ideia de simples mobilidade acadêmica, passando a abranger aspectos como o desenvolvimento de projetos cooperativos e acesso a bases tecnológicas mais sofisticadas”.

Ademais, esse guia se desdobra em um documento que tem como meta “ampliar as possibilidades de financiamento, de publicação de impacto internacional, e de geração e depósito de patentes” (MEC, 2021).

Diante dessas considerações, fica visível o esforço da CAPES em ultrapassar as barreiras estruturais que são entraves para solidificação da implementação nas IES brasileiras.

Dessa forma, não reduzindo esforços para orientar e estimular cada vez esse tema no centro do planejamento institucional, o programa CAPES-PrInt como o Guia para Aceleração da Internacionalização Institucional são responsáveis por conduzir os Planos Estratégicos de Internacionalização das IES como será explanado a seguir.

## 2.6. PLANOS ESTRATÉGICOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS IES

Os planos estratégicos de internacionalização das universidades nomeados também como planos institucionais das universidades são instrumentos, como induz as respectivas

nomenclaturas, documentos frutos do planejamento ao maior nível organizacional das instituições de ensino.

Tendo esse estudo como material de referencial de dados de alguns desses planos institucionais de internacionalização pela qual as IES vêm a formular para se manterem regulares perante as exigências dos órgãos avaliadores e fomentadores na nova configuração dada pelo sistema de ensino a esse tema.

Esses planos, como será analisado melhor a seguir, possuem multifuncionalidades, uma vez, além de promover a cultura organizacional da internacionalização visa ações aos níveis táticos e operacionais relacionados a internacionalização.

Outras funções que esses documentos se propõem refere-se a orientar a apresentação de propostas de cursos novos à CAPES que se inseriam no âmbito dessa variável bem como; orientar a submissão de solicitações de bolsas aos programas que possam beneficiar alunos, pesquisadores e professores.

O plano de internacionalização vem adquirindo uma importância muito grande nos últimos vinte anos junto às Instituições de Ensino Superior brasileiras e estrangeiras. As universidades buscam o direcionamento de seu valor e papel junto à comunidade acadêmica, e a sociedade como um todo, formando opiniões, multiplicando os valores enfatizando a universalidade. Sendo assim, a compreensão do processo de internacionalização das instituições vai além do dimensionamento da Universidade a nível internacional, atingindo os aspectos culturais, acadêmicos, de investigação científica, extensão bem como o processo de oferta de serviços da Universidade. (UFRPE, 2017)

A CAPES (2017b) um dos principais agentes que promove a internacionalização para dentro da gestão universitária assevera que esse processo “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”.

Diante disso, verifica-se que esses planos estratégicos são orientados a serem observados pelas IES como forma alinhar as novas formas de avaliação da CAPES bem como seguir a aceleração promovida pela mesma para alcançar essa integração que as universidades brasileiras precisam para alcançar melhores posições das universidades brasileiras em rankings mundiais.

Contudo, o grande impasse para implementação desses planos é seu caráter instrumental recente experimento científico bem como a escassa produção acadêmica sobre esse tema,

De acordo com Knight (2015, p. 16), “A internacionalização é um processo de introdução da dimensão internacional na cultura e na estratégia institucional, nas funções de formação, investigação, e extensão e na projeção da oferta e das capacidades universitárias”.

Dessa forma, um plano estratégico específico requer uma complexidade de conjuração de vários elementos e atores que compõe as IES para coordenação tanto de diagnóstico das ações já existente bem como a implementação de novas ações. Para ainda assim, realizar o devido acompanhamento para sanar nós críticos e resultar em *feedbacks* do que possa estar gerando resultados positivos.

Nesse sentido, fica visível a ligação intrínseca que esse plano terá com o PDI como demais documentos formulados a nível gerencial de alta cúpula das universidades, já que precisam estar em conformidades com as metas e ações que serão implementadas além de posicionar o fator internacionalização, nesse momento, como um dos requisitos prioritários da respectiva gestão.

Gácel-Ávila e Rodriguez-Rodriguez (2018, p.125) endossam esse raciocínio ao colocar a internacionalização como prioridade institucional. Pois requer um “poder de reestruturação de uma série de ajustes e reformas quanto as práticas internacionais, tais como a integração da internacionalização nos planos e sistemas regulares de planejamento”.

Com isso, constata-se que os planos estratégicos de internacionalização apenas é um passo inicial para a sistematização necessária da consolidação da cultura da internacionalização dentro IES.

Dessa forma, os planos estratégicos de internacionalização se perfazem na etapa introdutória para formular planos táticos e operacionais específicos sobre esse tema, uma vez que, se fazem imprescindíveis para completar o ciclo de otimização e execução de procedimentos que se faz essencial em todos os níveis organizacionais.

Quanto ao conteúdo dos planos estratégicos de internacionalização, o Centro de Internacionalização e Envolvimento Global (CIGE, na sigla em inglês para Center for Internationalization and Global Engagement) do Conselho Americano de Educação (ACE – American Council on Education) elaborou um modelo conhecido como Internacionalização Transversal que enumera seis áreas fundamentais que devem estar nesse nível de plano.

- (i) Compromisso institucional articulado: visão de um compromisso institucional articulado com os vários atores da comunidade universitária e externa, como a existência de políticas, planejamento estratégico, comissão de internacionalização e avaliação;

- (ii) Estrutura Organizacional: envolvimento da liderança máxima e existência de estruturas administrativas e hierárquicas para implementação da internacionalização, incluindo a estrutura do escritório de internacionalização;
- (iii) Currículo e Aprendizado: ofertas acadêmicas na forma de introdução de perspectivas internacionais no currículo (idiomas, estudos, regiões, questões globais, elementos interculturais), a avaliação dos resultados do aprendizado e a introdução de tecnologias que permitam maior interação com pessoas em diferentes partes do mundo;
- (iv) Apoio ao Docente: políticas e práticas de apoio para que docentes desenvolvam competência internacional, sejam reconhecidos como os condutores do ensino, da extensão e da pesquisa, com políticas de promoção, diretrizes de contratação, mobilidade e oportunidades de desenvolvimento profissional;
- (v) Mobilidade Estudantil: fluxo de estudantes nos dois sentidos, ou seja, alunos da universidade estudando no exterior e alunos estrangeiros estudando na universidade, que requer políticas de equivalência de créditos, financiamento, programas de orientação e apoio a estudantes locais e estrangeiros;
- (vi) Colaboração e Parceria: oportunidades para extensão do alcance global da universidade através de colaborações e parcerias, que envolvem várias ações, como intercâmbio de estudantes, docentes e técnicos, programas de dupla diplomação (incluindo cotutela para o doutorado), filiais internacionais, acordos de cooperação e projetos de pesquisa colaborativos (UFSC, 2018.)

Como se vê, essas categoriais se fazem prioritárias em qualquer análise ampla de uma internacionalização na gestão acadêmica, contudo, há de salientar que nosso país possui várias praxes administrativas nas gestões acadêmicas que resultam diferentes modelos de planos estratégicos de suas universidades.

O novo Guia para Plano Estratégico Internacional Institucional das Pós-Graduações *Strictu Sensu* divulgado pela CAPES (2021) determina mais uma vez que a finalidade que esses documentos possuem:

A proposta é contribuir para que as instituições possam elaborar uma estratégia própria para a internacionalização dos seus Programas de Pós-graduação saindo de um modelo fragmentado e baseado em iniciativas de docentes (com caráter individual ou de grupos de pesquisa), para um desenho de internacionalização ligado ao Plano de Desenvolvimento Institucional e sua vocação principal.

Nesse Guia é estabelecido como esses planos se alimentam de técnicas e ferramentas de um planejamento estratégico base, como o entrelace da internacionalização com a visão e missão das IES além da sugestão dos modelos se basearem no Ciclo PDCA de Shewhart/Deming, agregando-se ainda a importância de identificar parceiros estratégicos com as respectivas áreas de maior impacto para instituições.

Com isso, infere-se que esse documento são apenas recomendações flexíveis e que possivelmente não haja um padrão unificado por nenhum órgão nacional sobre o modelo prescritivo de como deve se apresentar um plano estratégico de internacionalização para IES de forma rígida.

Exposto isso, compreende-se que há muito a investigar sobre os modelos de planos estratégicos de internacionalização existentes em nossas IES. E por consequência, também urge a necessidade de examinar a possibilidade de confecção de planos táticos sobre internacionalização na tentativa de alcançar os desígnios aspirados nesse novo perfil para qual as IES precisam se readaptar.

### 3. METODOLOGIA

"O método é a alma da teoria", assim define Lênin (1965, p. 28). Com essa concisa aceção, mas de forte significado é representado a tamanha importância de um capítulo metodológico para esse trabalho, possibilitando representar o curso de todas as fases, nuances e ferramentas que uma devida metodologia de pesquisa científica requer.

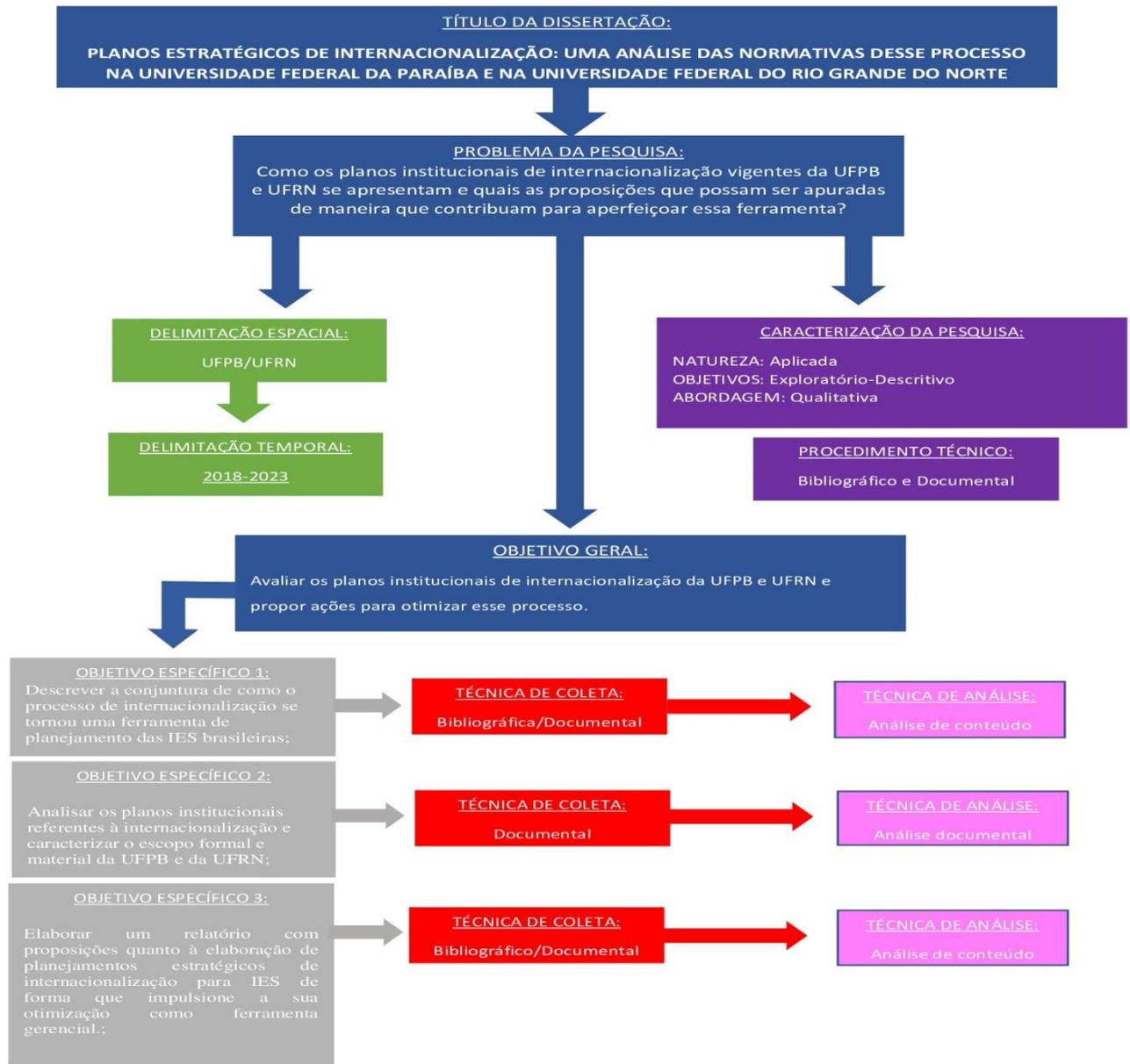
Nesse sentido, Pradanov e Freitas (2013, p. 14) corroboram conceituando a "metodologia como a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade".

Dessa forma, considerado o caráter multifacetário da abrangência desse estudo, mostra-se oportuno a utilização de mais de um tipo de método em seu percurso metodológico, como será visto na figura 1.

Seguindo essa orientação, Gil (2008, p. 15) justifica a utilização e combinação de mais de um tipo de método "porque nem sempre um único método é suficiente para orientar todos os procedimentos a serem desenvolvidos ao longo da investigação", principalmente se tratando de uma pesquisa social que possui particularidades que necessitam de uma variedade de mecanismos para embasar os diversos cenários em que a pesquisa será aplicada.

Com isso, para vislumbrar o que será destrinchado a seguir bem como nortear toda a metodologia aplicada nesse estudo, se faz necessário seguir um desenho metodológico sistematizado especificamente para esse trabalho a fim de facilitar o entendimento do leitor.

**Figura 1- Percurso Metodológico**



Fonte: adaptado de Castelo Branco (2022).

Para Gil (2007, p. 17), a metodologia se qualifica em uma pesquisa como “um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados”.

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Com isso, inicialmente, faz-se necessário estabelecer que a presente pesquisa parte de um estudo acerca dos planos institucionais estratégicos de duas universidades federais do nordeste, a UFPB e UFRN, analisando a estrutura e o conteúdo apresentando em suas normativas de forma que possa inferir proposições que possa ajudar em possíveis melhorias em seu escopo.

Nessa configuração o exame dos planos estratégicos das respectivas universidades se baseia em um estudo comparativo, mediante aplicação de categorias de análises entre os seus documentos institucionais, na convergência e na particularização de suas ações acerca do tema.

Desse modo, para alcançar os resultados almejadas esse estudo passa a se qualificar essencialmente como uma pesquisa bibliográfica-documental com análise qualitativa por meio da técnica da Análise de Conteúdo.

Minayo (2008, p.7) explica que na abordagem qualitativa o foco é a objetivação, já que durante uma pesquisa é necessário reconhecer a complexidade do objeto em exame, além de rever criticamente as teorias em conexão com o respectivo tema, relacionando conceitos e teorias relevantes, para só assim, realizar um estudo de todo material de forma específica e contextualizada.

Isso retrata a propositura dessa pesquisa, já que seu cerne versa em investigar e compreender um fenômeno social que é a internacionalização perante a gestão estratégica acadêmica, contemplando as relações estabelecidas entre as diversas variáveis que se desdobram e perante os atuais paradigmas entre universidade e sociedade a qual se submetem.

Diante disso, tendo em consideração que se parte de dois planos estratégicos para um produto, se pretende formular proposições que são apresentadas após realizar a inferência entre a teoria e praxe que se imputa a internacionalização atual de universidades a qual se atrelou ao planejamento estratégicos em forma de normativas institucionais.

Dessa forma, considerando as categorias pré-definidas como internacionalização, planejamento estratégico e universidades, coleta de dados foi direcionada a compreender esses eventos sociais de tal forma que a análise desses dados resultam em conhecimentos que servem de referencial para autoaprendizagem e reformulação técnica das normativas das próprias instituições bem como para outros sujeitos que possam aprimorar os seus respectivos processos ou políticas institucionais, verificando assim, a natureza aplicada do presente estudo.

A tipologia da natureza aplicada visa gerar conhecimentos práticos empregados em problemas específicos que a sociedade apresenta. Conforme Pereira (2019), um estudo de natureza aplicada tem por fruto um produto que se destina a referenciar, estimular e fundamentar novos conhecimentos. Dessa forma, a presente pesquisa, em consonância com as diretrizes deste programa de mestrado tem como produto final um objeto que proporcione um *feedback* com sugestões e orientações pertinentes que possa embasar melhorias e otimizações que possam ser revistas para experiências futuras de planos estratégicos de internacionalização.

No tocante aos objetivos delineados, a pesquisa possui caráter exploratório e descritivo, uma vez que esse aspecto híbrido garante a flexibilidade de coleta de dados almejada nesse estudo. Gil (2008, p. 27) salienta que “habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso”, que abrange o escopo pretendido em métodos em *strictu sensu*.

De acordo com Marconi e Lakatos (2017), o enfoque exploratório se mostra pertinente quando os fins são “desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos”.

Isto posto e prosseguindo o caminho metodológico, quanto aos procedimentos técnicos do estudo, se utiliza uma pesquisa bibliográfica-documental, se adequando, assim, a uma escolha de procedimentos que são congruentes com as ferramentas empreendidas no levantamento de dados.

Conforme ensinamentos de Lakatos e Marconi (2017), a pesquisa documental refere-se a coleta de dados diretamente de fontes primárias, podendo ser documentos escritos ou não, disponíveis em arquivos públicos ou particulares de instituições ou banco de dados e fontes estatísticas.

Com isso, a pesquisa aqui apresentada utiliza de forma mais específica as duas resoluções e anexos que regulam os planejamentos estratégicos da UFPB e UFRN, além de outros documentos internos de regulamentação estratégica da instituição que tenham a internacionalização inserida em suas disposições, a exemplo dos PDIs, orçamento, estatutos e regimentos internos. Ademais, também se realiza o acesso a outros planos documentais de caráter nacional como PNE, CsF e de outros programas para que possa usar como referencial comparativa por se tratar de planos com características convergentes com o tema em exame.

Logo, realizou-se uma triagem dos documentos físicos e virtuais que se mostraram essenciais na coleta de dados e que na época da formulação das presentes normativas

reguladoras desse plano mostraram que de forma direta e/ou indireta influenciaram esse processo.

Ressalta-se que os documentos citados são levantados juntos ao repositório físico e virtual de documentos públicos fornecidos e divulgados pelas Comissões Superiores, Conselhos e Colegiados a nível de cúpula, além de pró-reitorias de Graduação e Pós-Graduação das respectivas universidades.

Além disso, contamos em análise com outros documentos advindos da CAPES e CNPq com suas respectivas guias orientadoras de planejamento estratégico quanto à internacionalização, além de legislações advindas do MEC e demais órgãos que impulsionam esse respectivo processo.

Quanto à pesquisa bibliográfica, Fonseca (2002, p.32) assegura que é realizada:

[...] a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta.

Dessa forma, a pesquisa se baseia na análise de teorias publicadas, sendo necessário o levantamento e revisão de obras pertinentes ao tema, ou seja, a sistematização de todos os textos que teve acesso. Caracterizando dessa maneira o estado da arte do conhecimento, a pesquisa bibliográfica possibilita interação do que já está disseminado sobre o assunto com o exercício da reconstrução dogmática e seu aprimoramento como uma ciência em constante movimento.

Em síntese, as consultas e leituras foram feitas em materiais impressos, virtuais ou digitalizados já publicados, partindo da investigação em referências teóricas como livros, artigos científicos, dissertações, teses, jornais e páginas de *web sites* que contribuíram com dados para esta pesquisa e que foram pertinentes ao tema.

No tocante às fontes prioritariamente demandadas, teve-se a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD); Repositório de dissertações dos Programas de Pós-graduação e de Pós-Graduação das três universidades escolhidas; Portal CAPES, na plataforma Sucupira; banco de teses e dissertações da Biblioteca Central da Universidade Federal da Paraíba (UFPB); e Biblioteca Virtual da UFPB – Minha Biblioteca – Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA).

Avançando no fluxo da pesquisa, o método escolhido para ser utilizado no tratamento de dado foi a Análise de Conteúdo (AC), uma vez que se torna viável em pesquisas de abordagem estritamente qualitativas (GERHARDT, SILVEIRA, 2009).

Como autor reconhecido específico dessa forma de tratamento, Bardin (2011, p.47) define com propriedade do que se trata a análise de conteúdo:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Diante disso, na busca de compreender as dinâmicas estabelecidas no processo em estudo, a análise de conteúdo permite exercitar a explicitação, sistematização e decodificação do conteúdo de mensagens de forma articulada e lógica sobre as inferências entre teoria e prática.

Com isso, nessa fase será estruturada as informações obtidas nos documentos mencionados acima juntamente com a ordenação e exame das informações obtidas em pesquisas bibliográficas realizadas durante todo período de coleta de dados sobre cada matéria inerente ao tema central convergindo para as respectivas respostas a problemática desta pesquisa.

Desse modo, essa abordagem seguiu três etapas formais que por elucidação de Bardin (2016) e Franco (2008) se categoriza em pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferências e interpretação.

A primeira fase, conhecida como pré-análise, refere-se a etapa da organização e triagem do conteúdo a ser examinado, que vai desde primeiros contatos com os documentos em “leitura flutuante” até fazer uma seleção ostensiva do material que é pertinente ao tema (BARDIN, 2016). Período em que esta pesquisa se debruçou em uma seleção pertinentes de documentos que possuem coerência com o tema bem como um material bibliográfico relevante e pertinente.

No tocante à etapa da exploração do material, de maneira concisa, trata-se da sistematização de um conjunto de decisões que por lógica sucedem a pré-análise, indo desde o recorte temático, até a enumeração e a categorização. Nessa fase, após ter revisado o tema, foi determinado categorias de subtemas que se fizeram imprescindíveis o exame aprofundado para gerar base no referencial teórico e posteriormente a conexão com os resultados almejados nos objetivos.

Quanto as categorias de análise, serão expressas mediante apresentação de dados em tabelas para orientar possíveis reagrupamentos, confluências e as disparidades nos tópicos abarcados nessa pesquisa. Com isso, a categorização pretendida utilizará critérios semânticos, sintáticos ou até léxicos desde que favoreçam a melhor consecução desta pesquisa durante sua execução.

Prosseguindo, pra finalizar, a fase do tratamento dos dados, a inferência e a interpretação, se debruça em atividades que almejam validar os dados e significá-los em resultados que sirvam de proposições para guiar modelos de planos estratégicos de internacionalização.

Ou seja, foi nesse momento que as normativas teve o escopo estrutural e material examinados em suas particularidades em confronto com fatores que ambas possuem ou que deveriam possuir para que seus planos tenham mais efetividade quando se trata de implementar um planejamento estratégico e seus diversos instrumentos e ferramentas entrelaçados com a internacionalização.

Desse forma, temos o produto perquirido nesta pesquisa consumado, já que se torna possível construir as proposições que já estão sendo operacionalizadas pelas duas universidades e que servem de exemplos bem como as ausências técnicas que ao serem apuradas também servirão de parâmetro para mostrar que certos fatores se forem inseridos podem vir a contribuir no aprimoramento de novos e sucessores planos estratégicos de internacionalização.

Dito isto, se faz oportuno discorrer um pouco sobre os sujeitos das quais as respectivas normativas que estão com seus dados analisados e tratados nessa pesquisa, como veremos a seguir.

### 3.2 AMBIENTE DA PESQUISA E SEU CONTEXTO TEMPORAL

A presente pesquisa foi realizada no domínio dos processos da internacionalização de duas universidades do Nordeste, quais são: Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).

Essas duas universidades foram escolhidas em razão de proximidade geográfica e pela pertinência de ambas possuírem planos estratégicos de internacionalização formulados e publicados nos últimos cinco anos. Dessa forma, o lapso temporal que abrange esses planos está compreendido de 2018 a 2023.

Conhecendo mais sobre os sujeitos da pesquisa, em primeiro lugar temos a UFPB que de forma coerente foi escolhida em razão de pertencer ao programa desse mestrado e por

representar o ensino superior no Estado. Sua estrutura é multi-campi, estando presente nas cidades de João Pessoa e Santa Rita, Areia, Bananeiras, Rio Tinto e Mamanguape.

Sua criação foi pela Lei Estadual nº 1366/55 de 02 de dezembro de 1955, federalizada pela Lei 3.835, de 13 de dezembro de 1960 com a incorporação da antiga Escola de Agronomia do Nordeste que era estabelecida no município de Areia bem como do Colégio Agrícola Vidal de Negreiros, situado hoje em Bananeiras.

Após esse breve relato, a escolha como sujeito de pesquisa encontra base em possuir um plano estratégico através da resolução N.º 06, do ano de 2018, pelo Conselho Universitário, nomeado como Política de Internacionalização da UFPB, e posteriormente, ter aderido ao programa da CAPES-PrInt por meio da resolução 001/2019 de seu grupo gestor.

Já a UFRN, com reitoria e sede na cidade de Natal/RN, foi criada em 25 de junho de 1958, por meio de uma lei estadual que futuramente foi federalizada em 18 de dezembro de 1960, se consolidando como a primeira universidade federal do estado do Rio Grande do Norte.

A UFRN também possui formato multi-campi e está presente para além da capital, em cidades como Macaíba, Currais Novos, Santa Cruz e Caicó. Ela possui uma secretaria própria de assuntos internacionais (SRI) publicou seu plano estratégico internacional no ano de 2018 pela resolução 052/2018 pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – CONSEPE. Com isso, a UFRN também se insere no grupo de universidades aprovadas e beneficiados pelo CAPES-PrInt cujo projeto institucional foi aprovado pelo edital 41/2017 – CAPES com vigência iniciada para o ano posterior.

Com isso, após essa contextualização, entende-se que o universo da pesquisa transita entre as esferas institucionais desses dois sujeitos que possuem planos e programas em períodos quase que simultâneos e apresentam vasta amplitude de aspectos que possibilitam o exame das populações envolvidas no processo de internacionalização apuradas na coleta e análise de dados.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os principais resultados a partir da análise dos dados coletados e, após seu devido tratamento na tentativa de relatar os principais aspectos dos planos estratégicos de internacionalização da UFPB e da UFRN, serão postuladas algumas sugestões de otimização de seus documentos, arrematando assim, o último objetivo específico desta pesquisa.

Dessa forma, a análise desses dados segue um fluxo no qual se baseou o formato de relatório que se inicia com o exame dos documentos em sua estrutura formal passando para análise do conteúdo de cada um dos documentos e, por fim, a exposição de um balanço de como estão sendo implementados em seus respectivos âmbitos.

Com isso, o tratamento de dados percorreu uma lógica comparativa de convergência e divergência dos dados apurados no tratamento e inferência que reproduzam os resultados perquiridos nesta pesquisa, como veremos a seguir.

### 4.1 QUANTO À ESTRUTURA FORMAL

Quando se refere à estrutura formal de documentos desse porte remete-se a fatores visíveis que caracterizam ambos os planos estratégicos de internacionalização tanto da UFPB como da UFRN que podem ser expostos sem uma análise mais profunda do que está sendo proposto em ideias e proposições contidas em seu respectivo texto.

Dito isto, à primeira vista destaca-se que ambos os documentos em seu aspecto regulamentar se originaram por forma de resolução, a UFPB com a Resolução nº 06/2018 e a UFRN com a Resolução nº 052/2018, do que constatam-se serem formuladas no mesmo ano, bem como serem aprovadas por órgãos de alta gerência de cada respectiva universidade.

Nesse contexto, geralmente a normativa de Resolução na praxe dentro de uma universidade federal pressupõe um documento que precisa ser aprovado pelo maior âmbito gerencial de um órgão, o qual para as universidades seria o órgão colegiado de maior nível administrativo superior que possua representantes de todas as categorias acadêmicas do qual proferem respectivos documentos normativos que contenham comandos que possa interferir em todos os âmbitos da universidade.

Isso simplesmente se coaduna com o conceito de planejamento estratégico. pois refere-se a uma atuação da cúpula da entidade sobre uma matéria que vai regulamentar de forma mais

abstrata e geral determinado assunto que terá respaldo em todos níveis e setores de um órgão, tornando-se justamente o que as resoluções de universidades se propõem: prever um comando geral de um assunto pertinente que irá influenciar a universidade como um todo.

Desse modo, partindo do entendimento que os Conselhos Superiores são órgãos máximos deliberativos das universidades destinados a traçar as principais políticas para universidade, temos na UFPB (2022) que teve o seu plano estratégico de internacionalização aprovado pelo Conselho Universitário (CONSUNI), o qual tem a seguinte composição:

- I – do Reitor, como Presidente;
- II – do Vice-Reitor, como Vice-Presidente;
- III - do Pró-Reitor de Administração;
- IV - do Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento;
- V - dos Diretores de Centros;
- VI - de um representante do pessoal docente de cada Centro;
- VII - da representação do pessoal discente;
- VIII - da representação do pessoal técnico-administrativo;
- IX - de um representante da comunidade.

Já a UFRN segue um caminho diferente e teve seu plano estratégico de internacionalização formulado e aprovado pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE), do qual segundo o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) (2022) informa que possuem 69 integrantes, que vão desde o reitor aos pró-reitores e representantes variados dos diversos campus quanto a categorias de discentes, docentes e técnicos-administrativos.

Dessa forma, verifica-se que mesmo sendo aprovados em órgãos diferentes a composição pela qual são postas é praticamente sobre a mesma vertente, deliberadas com presença de atores que se figuram na representação máxima de cada categoria do meio acadêmico e com presidência da reitoria, que representa o maior cargo de gestão pública dentro das universidades.

Outro ponto a ser verificado são as datas, a UFPB aprovada em 23 de março de 2018 e a UFRN em 30 de abril de 2018, ou seja, um mês praticamente de diferença entre suas aprovações, ou seja, ambos tiveram sua data de vigência iniciada no mesmo ano.

O que é um motivo para essa coincidência vem a ser o fomento após a Avaliação Quadrienal de 2017 da CAPES que passa a inserir a internacionalização como fator avaliativo em seu modelo multidimensional, fazendo com que as universidades passem a inserir a internacionalização como elemento prioritário em seu planejamento institucional.

Ademais, aderindo ao programa do CAPES-Print, ambas universidades se veem também na necessidade de expandir seus projetos com mais efetividade em resultados e, para isso, o planejamento estratégico dessa matéria passa a ser impositiva nesse período.

Vale destacar que a UFPB em sua resolução faz referência à imposição do PDI vigente que estava se encerrando em 2018 e se preparando para um novo no qual há definição da internacionalização das atividades acadêmicas de forma mais específica, enquanto a UFRN expressa a Política de Internacionalização da UFRN, aprovada na RESOLUÇÃO nº 189/2017 também pela CONSEPE, como uma das considerações que motivou a sua formulação para o ano de 2018.

Quanto à nomenclatura destes documentos, os respectivos planos também se apresentam com uma diferença, enquanto a UFPB designa a normativa como Política de Internacionalização da Universidade Federal da Paraíba, a UFRN de forma mais objetiva e específica utiliza como Plano Estratégico de Internacionalização que é a forma mais usual utilizada nos Guias de recomendação expedidos da CAPES sobre essa temática.

Ao ter como parâmetro da *International Organization for Standardization* (ISO) 9000:2015 do conceito de política temos como o instrumento que representa as intenções e direção de uma organização expressos formalmente pela alta direção. Dessa forma, verifica-se que o termo “política” utilizado pela UFPB é coerente com a intenção do documento, uma vez que é uma normativa da alta organização direcionado a prescrever diretrizes sobre um assunto que perpassa toda a organização.

Seguindo as definições de Chiavenato (2020) que afirma o plano como uma ferramenta formalizada de ações coordenadas direcionada a um fim e se analisarmos a nomenclatura composta da normativa, verifica-se que a derivação de estratégia também está aliada ao que a normativa se propõe segundo o mesmo autor, estratégia se perfaz no comportamento institucional para lidar com situações inerentes a seu ambiente. Logo, a conjugação de definições retrata bem a finalidade de tal documento para a qual foi confeccionada pela UFPB.

Desse modo, Oliveira (2009 p. 12) em seus ensinamentos deixa claro que um plano estratégico quando é algo produzido pelo alto executivo visando estabelecer o “rumo a ser seguido pela empresa com vista obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente”. Dessa forma, constata-se que as características essenciais de um planejamento estratégico estabelecidas por esses autos estão sendo contempladas, já que está sendo produzido pela alta administração, direcionadas a todos âmbitos da organização e com temporalidade a longo prazo.

Neste diapasão, a UFRN deixa claro em sua normativa que o período de seu plano compreende 2018 a 2023, somando 6 anos, representando assim, o longo prazo a que se presta. Contudo, a UFPB não delimita o espaço de tempo a ser aplicado à sua normativa, o qual se mostra está vigorando até este ano, do qual contabiliza 5 anos até aos dias atuais, configurando-se como longo prazo.

Este dado talvez dificulte um espaço de avaliação para UFPB, pois sem um prazo determinado de fim, os termos de parâmetro para se medir o resultado fica prejudicado de ser medido, uma vez que um termo final é essencial para que possa ser confeccionado outro plano para temporalidade póstuma com nova adaptações e balanço dos resultados.

O próprio Chiavenato (2020) afirma que o planejamento estratégico representa como a estratégia será implementada e avaliada, ou seja, avaliação é uma fase essencial para complementar o ciclo do planejamento para que possa ser contínuo e permanente, como é prescrito em seus princípios e filosofias verberados por Ackoff (1970) e Oliveira (2009).

Se voltarmos às delimitações das funções administrativas das grandes escolas e precursores da Administração como Fayol e Taylor, bem como se pegarmos o conceito de Gestão Estratégica, em específico a ferramenta do PDCA e *Balanced Scorecard*, se tem a avaliação como última fase de um ciclo pelo qual o planejamento é o primeiro ato e que se interligam em um processo cíclico.

Fica evidenciado que a UFPB precisa delimitar seu termo final para que possa reproduzir meios mais práticos para uma possível avaliação efetiva tanto para efeitos retroativos de *feedback* como prospectivos para se atualizar a partir de dados que possam ajudar em reprodução de ações bem como em mudanças de rumos.

Dessa forma, cabe destacar que os quesitos de avaliação de implementação dos planos serão analisados e discutidos de forma mais específica em tópico próprio a posterior em momento oportuno. Fica aqui registrado apenas o exemplo da UFRN que estabelece o ano referencial de fim do plano que, logicamente pressupõe a formulação sucessora de um próximo plano após 2023, assim como acontece em exemplo de como funciona outro grande plano estratégico da instituição que são os seus PDI's.

No quesito quantidade de laudas dos documentos, o da UFRN se mostra mais robusto com 48 páginas, enquanto o da UFPB é mais sucinto, fazendo sua normativa encerrar em apenas 10 páginas. Ao passo que a UFRN se utiliza de um documento mais flexível com tópicos e contextualização deles, a UFPB se mostra mais abstrata, porém objetiva, utilizando de títulos

e tópicos sem maiores discussões contemplando de maneira mais formal, através de artigos e incisos característicos de uma norma legal.

Se levar em consideração que não temos um modelo único padrão de planejamento estratégico e que, segundo o princípio do Planejamento Participativo de Oliveira (2009), o que se prioriza nessas ferramentas é a instrumentalidade de planejar, no qual o resultado não é o mais importante, mas o processo desenvolvido, pois temos a finalidade mais importante do que a forma e o meio construído.

Diante disso, quanto à instrumentalidade, ambos os documentos estão provendo meios para aplicar métodos de fomentar a internacionalização a nível institucional, porém a UFPB peca em não fazer uma análise mais profunda de seus ambientes e variáveis como está presente no documento da UFRN. Verificando assim, que falta uma etapa importante que é o diagnóstico institucional como passo inicial para se planejar a nível organizacional (OLIVEIRA, 2009).

De forma mais específica, a ferramenta da análise SWOT que é inerente ao planejamento estratégico e que provém desse diagnóstico será examinada no tópico de análise do conteúdo dos planos.

O que fica interessante aqui é esclarecer que a abstração e objetividade são características do plano estratégico, bem como a flexibilidade e a maior extensão de análise do documento da UFRN também são acobertados de forma viável teoricamente, visto que este documento vai além do básico e propõe utilizar do diagnóstico institucional que também pode ser considerado como uma etapa a ser compreendida no planejamento.

Elucidado isso, A UFPB (2018) possui os seguintes temas como títulos e capítulos no seu respectivo documento:

TÍTULO I – DISPOSIÇÕES PRELIMINARES  
CAPÍTULO I – DO CONCEITO DE INTERNACIONALIZAÇÃO  
CAPÍTULO II – DOS PRINCÍPIOS  
CAPÍTULO III – DOS OBJETIVOS  
CAPÍTULO IV - DAS ESTRATÉGIAS DE IMPLEMENTAÇÃO DOS OBJETIVOS  
DA INTERNACIONALIZAÇÃO  
CAPÍTULO V – DEFINIÇÕES DE INDICADORES  
CAPÍTULO VI - DO CAMPO DE ABRANGÊNCIA DAS AÇÕES E PROGRAMAS  
DE INTERNACIONALIZAÇÃO  
CAPÍTULO VII - DO USO DE LÍNGUA ESTRANGEIRA EM DOCUMENTOS  
OFICIAIS  
TÍTULO II – DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E OPERACIONALIZAÇÃO  
DAS AÇÕES DE INTERNACIONALIZAÇÃO NA UFPB  
CAPÍTULO I - DOS SETORES RESPONSÁVEIS  
TÍTULO III - DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Já a estrutura do plano estratégico de internacionalização da UFRN (2018) possui tópicos que seguem a devida ordem:

1. Introdução
2. Análise Situacional
- 2.1 A internacionalização da UFRN na vigência do PDI 2009-2019
- 2.2 A internacionalização nos Planos de Gestão
- 2.2 Atividades da SRI
- 2.3 A confiança no futuro
3. Pressupostos e Estratégias da Internacionalização
- 3.1 Por que internacionalizar?
- 3.2 A internacionalização que queremos
- 3.3 Os temas prioritários para a internacionalização da UFRN
- 3.4 Estratégias administrativas para a internacionalização
- 3.5 Estratégias acadêmicas para a internacionalização
4. Objetivos
5. Metas
6. Disposições Finais

Destaca-se, ainda, que no documento da UFRN há subtópicos apresentados de maneira não explícita, pois não são numeradas, como exemplo das ações citadas após descrever cada meta. Outro ponto que se verifica é a repetição de mesma numeração que se refere ao “2.2” para tópicos diferentes.

Ressalta-se que também há um diferencial no documento da UFRN que é a presença de várias figuras, como de gráficos para ilustrar os tópicos. Os gráficos estão presentes tanto no tópico das ações do SRI como no tópico das metas, mostrando em valores reais, buscando referenciar a evolução dos resultados, principalmente a partir do ano de 2010 até 2017.

No tocante às figuras, a UFRN inclui algumas no tópico “2.3 A confiança no futuro” para mostrar os projetos existentes com alguma vinculação ao tema de internacionalização da universidade. As figuras possuem título abaixo e consta com a fonte retirada da Assessoria de Comunicação (ASCOM-UFRN).

Do ponto de vista de Robson (2022), podem entender a intenção da UFRN em inserir vários gráficos ao longo do documento:

Os gráficos são representações que facilitam a análise de dados, os quais costumam ser dispostos em tabelas quando se realiza pesquisas estatísticas. Eles trazem muito mais praticidade, principalmente quando os dados não são discretos, ou seja, quando são números consideravelmente grandes. Além disso, os gráficos também apresentam de maneira evidente os dados em seu aspecto temporal.

Dessa forma, por analogia, as figuras evidentemente possuem a mesma intenção que é facilitar a compreensão e permitir visualizar sobre um respectivo projeto que esteja sendo mencionado, tentando aproximar o leitor da realidade já existente.

Vendo por esse lado, seria interessante a UFPB inserir em um novo documento gráficos e figuras para auxiliar em possível melhor assimilação do que pretende em suas ações e objetivos. Para isso, a falta de um lapso temporal prejudica bem como precisaria se estender em mais tópicos e discussões de um diagnóstico, pois seu documento visivelmente possui uma finalidade de exposição sintética e apenas utiliza-se de palavras ao longo do texto para expor sua política.

O documento da UFRN ainda se destaca por apresentar algumas notas de rodapé, para destacar os grifos próprios bem como para destacar os principais documentos relativos à sua organização que possuem alguma influência, como é o PDI 2010-2019 e bem como o seu plano de gestão 2011-2015.

O documento da UFPB pode utilizar como exemplo essas notas de maneira que possam facilitar a vinculação de outras normativas correspondentes que direcionem o leitor para uma consulta mais efetiva sobre a correlação entre eles, uma vez que no texto do documento da UFPB ele apenas menciona no corpo do texto as outras normativas que se derivam sem detalhar o local ou meio de obter acesso.

No tocante à formatação, o documento da UFPB por versar literalmente sobre uma forma de norma segue os protocolos do Manual de Redação da Presidência da República, que é o modelo usual que acata em documentos expedidos em órgãos públicos do poder executivo, seguindo o mesmo molde formal que apresenta o Decreto Presidencial nº 7.642/11 que institui o programa Ciência sem Fronteiras.

Em contrapartida, a UFRN apresenta um documento sem formatação, aparentemente sem margens, parágrafos ou espaçamentos determinados, assemelhando com um tipo de cartilha, porém sem organização nenhuma em seu texto.

O que pode ser revisto pela UFRN em um futuro documento, já que por ser um documento proferido por alta cúpula e que se trata de um tema essencial, seria manter uma formatação que observe alguma normativa técnica, sejam as próprias contidas no Manual de Redação da Presidência da República ou na Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

Lembrando que não são essas apenas as normativas oficiais que podem ser seguidas em documentos de tais portes, ainda há normas de órgãos como Fundação Jorge Duprat Figueiredo, de Segurança e Medicina do Trabalho (FUNDACENTRO) e a ISO.

O que é necessário é justamente promover a adequação para a qual o documento será divulgado para além dos arquivos formais, já que precisa ser divulgado e disseminado em outros meios mais acessíveis, podendo assim, ser adequado o seu formato para facilitar a apreensão do leitor, ao se perceber que foi essa a intenção da UFRN, porém não apresenta nenhuma uniformidade na organização do documento.

Do ponto de vista jurídico, as normas técnicas não são normas legais, e deste modo, não possuem poder vinculante, cabendo a deliberação sobre sua aplicação técnica aos profissionais habilitados nas diversas áreas de atuação.

Assim, a princípio, não há que se falar em obrigatoriedade de seu atendimento e uso, sendo os mesmos voluntários, via de regra. Já a norma jurídica vincula a toda a coletividade.

Entretanto, é indispensável uma reflexão a respeito do assunto: percebemos que é cada vez mais comum a referência a normas técnicas em dispositivos legais (OLIVER; LIBÂNIO; 2017)

Nesse sentido, percebe-se que mesmo as normativas técnicas não sendo obrigatórias no caso dos planos estratégicos de internacionalização das universidades, se faz imprescindível uma análise pelos respectivos órgãos que irão publicar tais documentos para que possuam um caráter de maior convenção e rigor para informações que vão reger um tema tão importante.

Por fim, quanto às assinaturas dos documentos temos as duas universidades com as resoluções assinadas pelas respectivas reitorias na época de sua publicação, assim como o decreto presidencial do CsF foi assinado pela respectiva presidenta, contudo, além disso, no anexo da UFRN, vem descrito as pessoas pelas quais o presente plano foi elaborado ou colaborado, sendo ainda detalhado que foi apresentado pelo Comitê de Gestão da Internacionalização da UFRN.

Desse modo, fica ainda mais evidente o caráter e princípio do planejamento participativo, do qual faz ser expresso a participação de representante de vários setores na feitura de um documento que servirá a todos eles. O que a UFPB deveria tomar como exemplo, uma vez que deixaria mais notória a participação de outros setores e não apenas uma normativa de baixo para cima e sem contribuições de outros segmentos.

Ademais, ambos documentos expressam que as resoluções entram em vigor na data de publicação. Exaurindo-se a análise da estrutura formal dos documentos e se fazendo necessário

analisar o aspecto material contido em cada normativa, pois o teor de cada uma também possui particularidades e semelhanças, como será abordado a seguir.

#### 4.2 QUANTO AO CONTEÚDO

Ao depreender atividade de analisar um conteúdo de normas, fica claro ser uma tarefa complexa que requer exame aprofundado de várias nuances de intenções textuais dispostas em uma obra. Nesse sentido Ceia (2009), esclarece o conceito de conteúdo explicado que:

O conteúdo de um texto é talvez um conceito mais amplo do que os seus sinônimos próximos: se a ideia é apenas uma, se o assunto é apenas um, se o tema é apenas um, se o argumento é apenas um, o conteúdo de um texto pode ser o conjunto de ideias, temas, argumentos, assuntos que formam um texto.

Partindo dessa premissa, teremos duas normativas que após constatar uma estrutura formal distinta, teremos também o conteúdo com disparidades. Já inicia quando a resolução nº 06/2018 da UFPB dispõe que a normativa “Regulamenta a Política de Internacionalização da Universidade Federal da Paraíba”, enquanto a resolução nº 52/2018 da UFRN determina que a respectiva norma “Dispõe sobre o Plano Estratégico de Internacionalização da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN”.

De prontidão já se infere que a normativa da UFRN se projeta a direcionar a um conteúdo mais específico e próximo de um planejamento estratégico como é visto ao longo do texto. O que sugere a UFPB futuramente possa especificar de forma mais literal uma normativa que utilize da nomenclatura de plano, pois irá se aproximar semanticamente de como os guias de recomendações que a CAPES orienta.

Destaca-se também que uma das convergências entre as normas se encontra logo em seus preâmbulos, onde tanto a UFPB como a UFRN se prestam a deixar clara a importância da internacionalização como força motriz de tais documentos. Enquanto a UFRN enumera as necessidades nas quais o documento se baseia, a UFRN (2018) nesse momento se esforça em dispor “a importância de se institucionalizar as ações de internacionalização como uma prática acadêmica constante, regulamentada em todos os níveis da administração”.

Contudo, a UFRN deixa para contextualizar mais as necessidades e motivações que embasam seu documento em seu respectivo anexo, do qual explana, de maneira mais eloquente, os fundamentos pelos quais a internacionalização se faz crucial para ter vínculo com área estratégica de sua instituição.

Dessa forma, após as considerações, ambas a normativas passam para o dispositivo específico que declara o principal escopo de cada documento, onde temos da seguinte maneira:

**Quadro 1-** Disposição inicial das normativas de UFPB e UFRN

UFPB	UFRN
RESOLVE: Art. 1º Regular a Política de Internacionalização da Universidade Federal da Paraíba, cuja finalidade é orientar o planejamento, a execução e o acompanhamento do processo de internacionalização desta Instituição Federal de Ensino Superior, de modo a efetivar a estratégia institucional de cooperação acadêmica em matéria de ensino, pesquisa, cultura, extensão, inovação e gestão universitária, nos âmbitos nacional e internacional, junto a outras instituições universitárias, órgãos públicos, entidades privadas e a sociedade em geral.	RESOLVE: Art. 1º Aprovar a regulamentação do Plano Estratégico de Internacionalização da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, sendo parte integrante e inseparável desta Resolução.

Fonte: elaborada pelo autor (2022).

Analisando literalmente esses dispositivos verifica-se que a UFPB determina que está regulamentando a política de internacionalização deixando evidente que a intenção não é apenas quanto ao planejamento, mas também a execução e acompanhamento deste processo, já a UFRN apenas cita que está aprovando o plano que segue em anexo.

Analisando assim, semanticamente, a UFPB se coloca na verdadeira intenção de um planejamento estratégico, já que se refere a orientar as suas atividades inerentes, deixando notório a natureza de estratégias e objetivos de tal documento, deixando a UFRN esclarecer sobre seu planejamento estratégico apenas no seu anexo, resguardando esse dispositivo apenas para citar a aprovação da resolução.

Dito isso, vale lembrar que a UFRN irá se debruçar mais do que uma tarefa trivial de aprovar, o conteúdo que se encontra no anexo passa a regulamentar um plano mais detalhado e robusto do que a própria UFPB.

Assim, após as considerações e exposição do que a normativa apresenta, ambos os documentos deixam explícitos que o anexo abarca de fato o plano em suas especificidades, sendo parte insuperável das resoluções. Destarte, ambos os planos passam a se distanciar no sentido material um do outro, já que a UFRN adentra com uma introdução expressiva e de fácil interlocução para com o leitor e a UFPB apenas segue a lógica estrutural típica de lei com uma transcrição literal de seus dispositivos, sem maiores argumentações e observações.

No tópico 1 do anexo da UFRN que trata da introdução nada mais do que as considerações quanto às necessidades e motivações que alicerçam o plano, se relacionando textualmente com a semiótica das considerações do preâmbulo do documento da UFPB. Dessa

forma, de maior visibilidade em seu texto, esses são os maiores destaques que os documentos trazem quanto a esse panorama:

**Quadro 2:** Considerações preliminares das normativas da UFPB e UFRN

UFPB	UFRN
“importância do processo de internacionalização tem levado países de interesses comuns a convergirem, pela mobilidade, difusão e compartilhamento do conhecimento”.	“As parcerias com instituições internacionais e instituições brasileiras parceiras em atividades no exterior tem permitido uma cooperação acadêmica e científica significativa em diferentes áreas, com resultados positivos.”.
Imperativa preparação para as demandas emergentes quanto aos vários aspectos da globalização	“um estágio em que algumas áreas, como a Física, a Neurociência, a Medicina Tropical, as Engenharias e a Tecnologia e Informática, além das ciências humanas e sociais, já alcançaram um patamar elevado de cooperação internacional e de visibilidade externa, constituindo-se em áreas estratégicas para a UFRN”
“necessidade de estimular a formação de redes de pesquisa e extensão, na graduação e na pós-graduação, ensino básico, técnico e tecnológico, que envolvam parcerias nacionais e internacionais estratégicas”	“...momento de direcionarmos melhor nossos esforços no fortalecimento dessas áreas estratégicas, de forma a permitir o avanço seguro do processo de internacionalização, com uma produção científica sempre mais destacada e atestada internacionalmente”.
“necessidade de normatização, em caráter permanente, das regras que disciplinam a política de internacionalização da UFPB.”	
“importância de disciplinamento institucional das formas de acesso a programas institucionais e respectivos auxílios e bolsas.”	

Fonte: elaborada pelo autor (2022).

Ademais, a UFRN (2018) nesse momento acrescenta um ponto que se destaca a ser reproduzido que é o trecho da introdução do qual a mesma insere o seu conceito de plano estratégico de internacionalização:

O Plano Institucional de Internacionalização da UFRN apresenta as estratégias para a ampliação da sua inserção internacional, bem como as metas a que, uma vez atingidas, somadas ao que se obteve até o presente, resultarão na solidez de um processo de crescimento permanente e autossustentável.

Dessa forma, a UFRN finaliza a introdução explicitando que cada esses pontos são a razão de ser do plano, fazendo referência ao que representa o termo missão para o planejamento estratégico.

Já quanto aos dispositivos iniciais do anexo da UFPB, embora a mesma não conceitue o seu plano estratégico de internacionalização, a mesma se propõe a definir o termo internacionalização que a UFPB tem como referência.

Como a conceituação de internacionalização da UFRN está disposta em tópico mais à frente em seu texto, fica evidente que os textos possuem ordem diferente quanto as diretrizes e dados a serem analisados de seu conteúdo, e dessa forma, se faz pertinente dividir em categorias que possam ser correlacionadas de maneira mais didática, como será melhor demonstrado em subtópicos.

#### 4.2.1 Conceito de internacionalização

Vimos no referencial teórico que a internacionalização possui diversas definições e delimitações quanto ao seu âmbito e finalidade. Embora esse processo ter sido implementado de forma tardio no Brasil e ainda mais na esfera do ensino superior está cada vez mais incontestável a necessidade de debater esse tema para efetivar melhores estratégias para sua otimização (KNIGHT, 2003; KRAWCZYK, 2008).

Dessa forma, na perspectiva que foi demonstrado como a internacionalização revelou está se aproximando cada vez mais do planejamento estratégico, eis que sua execução nas universidades necessitaram de uma regulamentação como estas que estão em análise aqui, dos quais ambas se propõem a definir o que é internacionalização em seu entendimento.

**Quadro 3** – Definição de internacionalização nas normativas da UFPB e UFRN

UFPB	UFRN
Art. 1º No âmbito da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), a internacionalização é concebida como o processo plural e dinâmico que articula as dimensões internacional, intercultural e global do ensino, da pesquisa, da extensão, da inovação e da gestão.	Uma Universidade com inserção internacional e sustentabilidade em suas ações, com uso disseminado de tecnologias de informação e de comunicação nas práticas acadêmicas, flexibilidade curricular na formação e mobilidade interna e externa, mantendo a oferta de cursos em áreas estratégicas e qualidade da formação com novas modalidades e educação continuada e sendo referência em produção de conhecimentos em áreas de fronteira e estratégicas para o desenvolvimento socioeconômico, buscando inovação, com estreita interação com a sociedade, poderes públicos, setor produtivo e movimentos sociais, induzindo políticas públicas e compartilhando conhecimentos.

Fonte: elaborada pelo autor (2022).

Diante disso, vemos que a normativa da UFPB busca definir de forma mais objetiva, enquanto a normativa da UFRN utiliza trecho do seu PDI 2009-2019 para definir o que entende ser uma Universidade Internacionalizada, do qual apresenta uma conceituação mais extensa.

Essa conceituação trazida pela UFRN segue os dizeres de Knight (20018) passa a demonstrar uma variedade de atividades e assuntos pelo qual esse processo se desdobrou em uma realidade contemporânea marcada por uma diversidade de rede de interdependências referentes as funcionalidades em ambiente interno e externo de uma organização.

Já a UFPB segue uma definição mais aproximada do que com Santos e Almeida Filho (2012) verberam, já que interliga essa temática ao ensino, a pesquisa e a extensão que são os campos essenciais de atuação das universidades, do qual o quarto elemento seria a respectiva internacionalização formalizando uma quarta missão para a própria organização.

Desse modo, o ponto de convergência de ambos é que em seus conceitos fica evidenciado as nuances ao qual a internacionalização está presente, em aspecto social, econômico, político, cultural, e especialmente, educacional criando um elo de pertinência com delimitações de autores como a Stallivieri (2003) e Marginson e Rhoades (2002) que deixam claro a presença do tema em todos essas áreas em razão principalmente da globalização e consequentemente do desenvolvimento dos sistemas educacionais integrados.

Dessa forma, a UFRN (2018) ainda vai além e traz um conceito também de internacionalização do seu Plano Gestor respectivo do 2011 a 2015 que aduz esse processo como a “Indução de ações junto aos grupos de pesquisa, visando à cooperação acadêmica, à referência nacional e à inserção internacional, atendendo aos desafios do conhecimento e à solução de problemas regionais”. Assim, a UFRN deixa explícito que a atividade de caracterizar a internacionalização se faz presentes nos vários tipos de documentos de caráter estratégico da alta gestão.

Para UFPB (2018) também fica explícito a aproximação da internacionalização com o planejamento estratégico ao enumerar eixos que seu conceito se desdobra:

Parágrafo único. Esse processo integra diferentes atividades dos eixos acima indicados, em torno de questões como: a) mobilidade e intercâmbios acadêmicos ativos (recepção de agentes e saberes) e passivos (envio de agentes e transmissão de conhecimentos); b) colaboração em pesquisas e projetos internacionais conjuntos de educação superior e ensino básico técnico e tecnológico; c) planejamento da capacitação e qualificação de quadros, com formação de recursos humanos para as demandas de internacionalização; d) publicação conjunta em periódicos e editoras internacionais; e) incremento de ações de pesquisa básica e aplicada; f) adaptações e novas exigências curriculares que permitam a mobilidade programada; g) identificação das vocações de pesquisa, por áreas de conhecimento, com estímulo a seus desdobramentos; h) fortalecimento das vocações da extensão, por áreas temáticas

e modalidades de ação (programas, projetos, cursos, eventos, prestação de serviços e produtos) e suas interações no âmbito local, regional, nacional e internacional; i) formulação de procedimentos e fluxos operacionais para planejamento, execução, comunicação, divulgação e monitoramento das ações que compõem o processo de internacionalização; j) estabelecimento e/ou aprimoramento de infraestruturas de pesquisa, ensino e extensão que confirmem sustentabilidade ao processo de internacionalização, entre outras medidas que permitam aumentar a colaboração entre a universidade e a sociedade, como resultado da produção de conhecimento gerado por ações baseadas na cooperação internacional.

Lendo um por um dos eixos, a UFPB com efetividade, manifesta o quão a internacionalização está vinculada a atividades estratégicas típicas de um planejamento institucional e assuntos como mobilidade e intercâmbios ativos e passivos são destacados como parte dessa concepção (COURA, COURA, 2017).

Ademais, se faz oportuno destacar que ambas as normativas se esforçam em expor a concordância com a CAPES (2017) em que a internacionalização é vista como um fim em si mesma e, sobretudo, não é vislumbrada de forma dissociada da realidade local, do qual se faz constatar que as respectivas definições suscitadas ao longo delas estão coesas e alinhadas com que a literatura vem disseminando.

#### **4.2.2 Princípios da internacionalização**

Neste ponto, de antemão já se constata a forma explícita e enumerada que o documento da UFPB traz a ponderando seus respectivos princípios, talvez por levar em conta sua nomenclatura de política a qual aduz ter princípios a serem apontados sobre o tema.

Seguindo o ensinamento Miguel Real (1986, p.3) que retrata os “princípios como verdades ou juízos fundamentais, sendo o alicerce ou a forma de garantia de certeza a um conjunto de juízos, ordenados em um sistema de conceitos em razão a realidade pretendida”; vemos que a UFPB (2018) se propõe nesse tópico justamente realizar essa tarefa ao expor cada um deles:

Art. 2º A Política de Internacionalização da Universidade Federal da Paraíba será guiada pelos seguintes princípios:

I – Internacionalização como estratégia prioritária de incremento da pesquisa científica, disciplinar e interdisciplinar ou transversalizada, assim como forma de interação entre o ensino na UFPB, os órgãos de Estado e governo, os setores de mercado e a sociedade civil, em face de prática educativa internacional;

II – Internacionalização como cooperação científica para a qualificação de quadros e incremento de campos de pesquisa, novos, em formação ou consolidados, de modo a promover a mobilidade internacional de fatores humanos e técnico-científicos, com foco preponderante nos cursos e programas de pós-graduação, propostas metas claras de retorno individual e institucional, para o desenvolvimento da Instituição e seu

destaque em termos de resposta científica para os problemas locais, regionais e nacionais;

III – Internacionalização como processo de gestão pública participativa, descentralizada e democrática, que leva em consideração o mérito das propostas e projetos, o currículo de seus proponentes, sua inserção em grupos de pesquisa consolidados, a importância da proposta para a área científica e o retorno institucional das ações estabelecidas;

IV - Internacionalização como pressuposto de ações continuadas que buscam práticas inovadoras entre grupos acadêmicos consolidados ou em formação, com vistas à aprimorar metodologias e dinamizar ações transformadas e aperfeiçoadas pela cooperação internacional;

V – Internacionalização como princípio de responsabilidade social da universidade, em seu papel de instituição de ensino superior, atenta às preocupações emergentes e prioritárias da sociedade contemporânea, na busca pela solução de problemas atuais e futuros;

VI - Internacionalização como publicidade e transparência dos processos, nos termos da Política de Dados Abertos do Poder Executivo Federal, nos moldes do Decreto nº 8.777/2016, em bases digitais, virtuais e mediante resposta direta aos proponentes, estimulando o intercâmbio de dados entre órgãos, entidades da administração pública federal, e órgãos e entidades internacionais, o fomento do controle social e melhor oferta de serviços públicos, pela promoção do desenvolvimento tecnológico e inovação nos campos trabalhados, havendo compartilhamento de recursos de tecnologia da informação e oferta de serviços públicos digitais de forma integrada.

Mais uma vez fica nítido a tarefa da UFPB em solidificar a conexão entre os fatores de planejamento estratégico com a internacionalização, seja quando fala literalmente em estratégia ou em ações continuadas, bem como verberando ser um processo de gestão pública, do qual elucida a importância de ser participativa com respaldo em sua transparência e responsabilidade social, casando perfeitamente com os princípios gerais e específicos do planejamento estratégico apontados por Ackoff (1970) e Oliveira (2019).

O mais importante que se pode observar desse ponto é que UFPB é a atitude de colocar expressamente como primeiro inciso o caráter prioritário do processo de internacionalização nas universidades, privilegiando o que é disposto durante toda a discussão da literatura neste estudo.

Dessa forma, ao apoiar na ideia de Gacel-Ávila e Rodriguez-Rodriguez (2018) que assegura que a internacionalização deve ser posta como prioridade institucional, merecendo urgência em sua inserção em documentos institucionais passa a reproduzir assim a ideia principal do Guia de Aceleração da Internacionalização da CAPES de 2021 que prevê a ideia de priorizar esse processo em atuações mais ágeis para com atores da gestão estratégica.

Já por outro lado, embora o plano da UFRN (2018) não faça menção de maneira didaticamente manifesta dos princípios de seu documento, fica evidenciado que todos esses dogmas estão dispostos de maneira dispersa ao longo do anexo da resolução. Exemplo disso é quando no seu tópico 2.1 estabelece “a institucionalização de mecanismos para garantir a

mobilidade acadêmica entre instituições de Ensino Superior, nacionais e estrangeiras, promovendo, assim a organização administrativa das ações de cooperação e oficializando a participação da UFRN em projetos externos”.

Ou ainda ver a materialização do processo de gestão pública participativa ao verificar o nome de todos os representantes de cada segmento acadêmico exposto no fim do anexo bem como quando apresenta o aspecto da inovação nos diversos projetos que mostra estarem desenvolvimento pela universidade seja na busca de otimizar as suas ações ou aperfeiçoar o capital humano de sua organização.

Ademais, ao longo do texto da UFRN fica ainda mais tangível o princípio da responsabilidade social suscitada da UFPB pois além de citar os projetos para superar os problemas atuais e futuros quanto a internacionalização, a mesma ainda em cada meta detalhada é proferido ações/soluções para sanar os pontos fracos diagnosticados, mas isso será visto melhor a seguir, ficando pela ordem lógica didática a discussão dos objetivos de cada norma.

#### 4.2.3 Estratégias

Seguindo o entendimento de Chiavenato (2020) de enxergar a estratégia como comportamento utilizado pela organização para lidar com situações inerentes a seus ambientes, seja interno ou externos; percebemos que ambas as normativas incluíram esse tópico em seus planos de forma expressa.

A UFPB traz um capítulo específico para isso e nomeia como “estratégias para implementação dos objetivos”, enquanto a UFRN subdivide em tópicos as estratégias do qual didaticamente divide em duas categorias: estratégias administrativas e estratégias acadêmicas. Para melhor vislumbrar cada estratégia, se faz necessário enumerar as respectivas estratégias de cada uma:

**Quadro 4** -Estratégias descritas nas normativas da UFPB e UFRN

UFPB	UFRN
definição de prioridades, pelos setores da Administração Superior, centros de ensino, programas de pós-graduação da UFPB e departamentos, das instituições, programas, redes, grupos e polos de pesquisa e inovação, entre outros projetos, para a formação e consolidação de acordos de cooperação, nos termos definidos pelo Plano de Desenvolvimento	<b>1 ESTRATÉGIAS ADMINISTRATIVAS</b>
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">1.1ESTRATÉGIAS EXISTENTES</div> oferta de cursos de línguas estrangeiras aos docentes e técnicos administrativos;

Institucional (PDI) e outros Planos Estratégicos de Internacionalização;	
propositura das alterações necessárias e permitidas pela legislação vigente, no ensino, na extensão e na pesquisa, a pós-graduação e graduação, para o desenvolvimento das parcerias propostas e aprovadas pelas instâncias institucionais;	oferta de cursos de línguas estrangeiras ao corpo discente;
proposição e garantia, considerado o plano orçamentário vigente e os repasses financeiros para a Instituição, de infraestrutura básica para os ambientes necessários às atividades de internacionalização, assegurando os serviços organizacionais dos setores que compõem a política de internacionalização da UFPB;	apoio financeiro aos alunos em vulnerabilidade sócio-econômica para obtenção de passaporte e vistos e para a realização de exames de proficiência;
apresentação de projetos institucionais de internacionalização para concorrer em editais e convocatórias de agências de fomento e outras, nacionais e internacionais;	realização dos principais exames de proficiência no próprio campus: TOEFL, IELTS, onDaf, DELE;
lançamento e/ou manutenção de programas institucionais de incentivo à participação de pesquisadores (docentes e técnico-administrativos) e estudantes pertencentes a linhas e grupos de pesquisa e extensão em eventos internacionais (missões acadêmicas, congressos, seminários, entre outros);	regulamentação interna da mobilidade discente;
intensificação das atividades de extensão em áreas de pertinência social e tecnológica, fomentando ações que propiciem a mobilidade internacional de servidores docentes, técnico-administrativos e discentes da UFPB e estrangeiros (no caso dos discentes, especialmente em período de férias) para o acompanhamento de ações de extensão;	programa de acolhimento de alunos estrangeiros por alunos veteranos da UFRN;
apoio a ações de extensão que promovam tanto a difusão das línguas como das culturas estrangeiras na comunidade acadêmica da UFPB;	políticas estabelecidas para a Internacionalização, para o Ensino de Línguas;
uso de ferramentas tecnológicas de informação e ensino a distância para desenvolvimento de cursos e outras atividades acadêmicas com instituições nacionais e internacionais parceiras;	apoio financeiro a atividades docentes no exterior;
implementação e/ou manutenção de programas institucionais para garantir recursos, mediante chamadas públicas, de publicações em periódicos internacionais com relevante fator de impacto, estimulando especialmente a produção científica qualificada com coautoria estrangeira;	tradução gratuita dos documentos necessários para a mobilidade de alunos e professores;
acompanhamento periódico e sistemático do desempenho dos Programas de PósGraduação – PPGs, assim como da produção técnico-científica da UFPB, com vistas a consolidação da internacionalização;	tradução para o inglês, o francês e o espanhol das ementas de todos os cursos de graduação e de pós-graduação;

ampliação de convênios e parcerias com empresas e corporações nacionais e internacionais;	site multilíngue com as informações necessárias para o estabelecimento de cooperação com a UFRN e para a realização de mobilidade acadêmica;	
implementação de programas para recepção de alunos e docentes estrangeiros, com acompanhamento e orientação continuados, especialmente quanto aos procedimentos burocráticos	estabelecimento de acordos de cooperação com instituições parceiras.	
ampliação dos programas institucionais de iniciação científica e tecnológica, de modo a que tais programas possam proporcionar discentes com formação adequada e compatível com as atividades de internacionalização;	<table border="1"> <tr> <td>1.2 ESTRATÉGIAS A SEREM IMPLANTADAS</td> </tr> </table> <p> cursos de línguas estrangeiras específicos para o grupo de servidores que têm interação direta com alunos e professores estrangeiros, sobretudo na pós-graduação;</p>	1.2 ESTRATÉGIAS A SEREM IMPLANTADAS
1.2 ESTRATÉGIAS A SEREM IMPLANTADAS		
Acompanhamento sistemático dos indicadores e avaliação de resultados acadêmicos e de gestão administrativa;	cursos de English as a Medium of Instruction ou o equivalente em outras línguas para os professores que quiserem ministrar componentes acadêmicos em línguas estrangeiras;	
Estabelecimento de um Plano de Comunicação para promoção nacional e internacional da UFPB;	sinalização dos campi em línguas estrangeiras;	
adoção de política permanente de estímulo de aprendizagem em línguas estrangeiras;	estabelecimento de parcerias para hospedagem de alunos e professores estrangeiros;	
acompanhamento sistemático e programado do quadro docente, discente ou técnico, em mobilidade internacional, criando formas de aproveitar suas experiências quando do retorno;	estabelecimento de um setor de marketing internacional, para veiculação mais dinâmica no exterior de informações sobre a UFRN e para unificação da imagem institucional no plano internacional em todos os canais da mídia virtual	
parcerias de colaboração bilateral no ensino, pesquisa, extensão e inovação, para promover a adesão da UFPB a grupos e parceiros internacionais;	possibilidade de reconhecimento de componentes e atividades executados em universidades parceiras de forma flexível, sem exigência de correspondência integral de carga horária ou de conteúdo;	
incentivar a divulgação internacional de editais e outras chamadas, assim como processos seletivos, em língua estrangeira, principalmente em inglês e espanhol;	possibilidade de afastamento dos alunos para mobilidade não apenas em atividades de ensino mas também em atividades de pesquisa e extensão, bem como para realização de estágios em instituições de ensino superior ou em empresas;	
incentivo à contratação de professores visitantes estrangeiros;	programas que possibilitam e fomentam a presença de professores estrangeiros visitantes nos programas de pós-graduação;	
distribuição equitativa entre os PPGs das bolsas e dos benefícios voltados para as ações de internacionalização, considerados os extratos de avaliação (notas), as áreas consideradas como de políticas estratégicas ou outro objetivo homologado pelo Conselho Superior competente;	participação em programas e em redes de universidades que oferecem oportunidades de mobilidade acadêmica e de cooperação científica	
fixação de critérios para a distribuição de financiamentos institucionais aos PPGs da UFPB, aí incluídas bolsas e outras modalidades de fomento ligadas às ações de internacionalização, nos termos definidos pelos órgãos fomentadores oficiais e pelo	recrutamento de estudantes estrangeiros	

Conselho Superior competente, com indicadores previstos em edital público, lançado pelos órgãos da Administração Superior competente e/ou pela Agência UFPB de Cooperação Internacional, quando for o caso;	
fixação de critérios substantivos e formais previstos no item anterior devem considerar parâmetros como: a) o desempenho do PPG na avaliação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes); 8 b) as áreas estratégicas previstas no PDI, no Plano Estratégico de Internacionalização da UFPB; c) o cumprimento dos objetivos institucionais dos Planos específicos de fomento, assim como as metas propostas pelos PPGs quando de sua candidatura ao respectivo Edital de apoio; d) o tratamento equitativo para programas que se encontram no mesmo extrato da avaliação, compatibilizado com os parâmetros descritos neste inciso	envolvimento dos egressos no processo de marketing e recrutamento
	cursos de curta duração;
	incentivo à cooperação bilateral entre cursos;
	processo acadêmico de mobilidade discente, baseada na escolha de instituições e componentes curriculares pelos próprios alunos, mas com a aprovação dos Coordenadores de Curso.

Fonte: elaborada pelo autor (2022).

De antemão, já se percebe que a UFRN reproduz uma metodologia que apresenta as estratégias já em andamento, afirmando estar em um nível avançado quanto à internacionalização, dos quais as que serão implementadas servirão para dar suporte a estas.

Já a UFPB novamente volta a destacar no seu primeiro ponto o respectivo nível de prioridade desse tema para todas as áreas compostas da instituição, bem como de observância para o PDI e para outros planos de internacionalização, inferindo-se que possa existir planos táticos e/ou operacionais relacionados à essa temática.

Ambas trazem também como estratégias desenvolver ações para aumentar a participação em programas e em redes de universidades que oferecem oportunidades de mobilidade acadêmica e de cooperação científica, do qual a UFPB vai além e cita o repasse financeiro para que possa desenvolver ainda mais essas atividades e seus devidos serviços, do qual a UFRN, de forma mais específica, coloca como estratégia o apoio financeiros a docentes no exterior e a alunos em situação de vulnerabilidade para participação em exames proficiência.

Um ponto positivo para UFPB é por focar em três estratégias: a primeira referente importância da extensão para a internacionalização, onde estabelece a manutenção e

intensificação de programas e projetos nessa área que promovam a participação de todos os segmentos bem como fomentando a respectiva mobilidade internacional de forma bilateral.

A UFRN e UFPB, nessa perspectiva, preveem a criação de políticas estabelecidas para a internacionalização, quanto ao ensino de línguas que também se direciona as categorias de discentes, docentes e técnicos administrativos, do qual a UFRN (2018) vai além, e estabelece de forma singular a intenção de criar cursos de curta duração bem como busca articular a “possibilidade de afastamento dos alunos não apenas em atividades de ensino mas também em atividades de pesquisa, possibilitando a realização de estágios em instituições de ensino superior ou em empresas.

Outro ponto em comum nas estratégias das duas é o intento de apoiar e implementar de programas para recepção de alunos e contratação de docentes visitantes estrangeiros, em que o incentivo à cooperação bilateral. Nesse sentido, o estabelecimento de parcerias para hospedagem de alunos e professores estrangeiros previsto pela UFRN se destaca como sugestão de estratégia a ser reproduzida por outras instituições.

Adicionalmente de forma exclusivo, a UFRN também destaca estratégias importantes que devem ser vistas como referencial que é a realização dos principais exames de proficiência no próprio campus como além de tradução gratuita dos documentos necessários para a mobilidade de alunos e professores bem como de ementas de seus cursos.

No aspecto em que a UFPB (2018) se sobressai é inserindo expressamente como estratégia o apoio a iniciação científica e tecnológica com vista a prover a “implementação e\ou manutenção de programas institucionais para garantir recursos suficientes, através de chamadas públicas e de publicações em periódicos internacionais com relevante fator de impacto”. E, em interligação a isto, a UFPB ainda reconhece a importância de incentivar a apresentação de projetos institucionais de internacionalização para concorrer em editais e convocatórias de agências de fomento e outras, nacionais e internacionais como uma de suas estratégias.

Entretanto, há estratégias que embora em uma primeira leitura pareçam ser diferentes, mas que em uma análise mais cautelosa entende-se como pontos que se entrelaçam e refletem um mesmo propósito, um exemplo disso é o momento que a UFPB coloca como uma intenção a criação do Plano de Comunicação enquanto UFRN destaca a necessidade de desenvolver mais formas de recrutamento de estudantes e inserir o envolvimento dos egressos no processo de marketing e recrutamento.

Se pensarmos bem, embora UFPB de forma mais ampla enfatiza um Plano de Comunicação para promoção nacional e internacional da UFPB seria por meio de estratégias

específicas como essas descritas pela UFRN que o marketing ajudaria atrair docentes e discentes, se mostrando a união dessas estratégias um molde necessário para alcançar tais fins.

Além do mais, outra estratégia da UFRN (2018) que possa adentrar em um Plano de Comunicação para atrair mais discentes seria justamente viabilizar “o reconhecimento de componentes e atividades executados em universidades parceiras de forma mais flexível, sem exigência de correspondência integral de carga horária ou de conteúdo”, do qual muitas vezes se mostra um obstáculo para ingresso de docentes em programas de universidades do Brasil.

Expostas as contribuições que a UFRN salienta em seu plano, em coerência a isso, a normativa também UFPB traz com primazia três pontos que direcionam a atratividade de discentes: 1) pretensão de enfatizar a tarefa de sistematização de atividade de avaliação, 2) a divisão de bolsas e 3) fixação de critérios.

Quanto as estratégias de caráter avaliativo, a UFPB apenas disserta que uma das suas estratégias é o respectivo acompanhamento sistemático dos indicadores e avaliação de resultados acadêmicos e de gestão administrativa para o tema internacionalização bem como o acompanhamento periódico e específico do quadro de docentes, discentes e técnicos administrativos além do desempenho de Programas de Pós-Graduações (PPGS).

A questão emblemática aqui é que esses dispositivos almejam formas de avaliação de aspectos que precisam de um termo final bem como um diagnóstico de como esse ponto se encontra no contexto do início da vigência da normativa da UFPB, algo que não é inserido em seu documento, depreendendo ser difícil realizar esse trabalho em consonância já que é necessário tais aspectos para referenciar uma efetivação avaliação interna.

Já no tocante a divisão de bolsas, a UFPB (2018) reproduz uma estratégia que se mostra otimista que é “distribuição equitativa entre os PPGs das bolsas e dos benefícios voltados para as ações de internacionalização”, pois sabemos que dificilmente cursos de áreas de humanas recebem recursos equivalentes a áreas de exatas, sem falar que se for ter como referência as notas obtidas ironicamente deixa-se de ser uma distribuição equitativa.

Por fim, quanto aos critérios de fixação para distribuição de recursos ou outros quesitos substanciais e formais à qual precise recorrer, a UFPB não atribuí dentro da normativa essas respectivas, aludindo a observância de parâmetros em documentos extras como advindos da CAPES, do PDI e de outros planos específicos de sua instituição.

O entrave desse ponto se encontra justamente em não identificar quais os critérios que podem se implicar em inúmeras vertentes ou até mesmo em caso de índices conflitantes já que

se referem a documentos fora da normativa ou documento elaborado em outro contexto, gerando abertura para uma interpretação incerta e dúbia desse dispositivo.

O que prejudica ainda mais essa fixação desses critérios é justamente o fato da UFPB apresentar apenas objetivos e não enumerar metas a serem alcançadas, uma vez que, como vimos, o documento da UFPB além de não possuir o fim da vigência de sua normativa, ainda não expõe os índices respectivos aos fatores de internacionalização em sua época de elaboração.

No entanto, a UFRN vai na contramão e apresenta metas que poderão ser cumpridas até fim do plano estratégico de internacionalização atual, porém não pondera os objetivos específicos de seu plano, do qual em contraposição a UFPB vem compensar apontando vários objetivos perquiridos. Desse modo, essa dualidade controversa das normativas será posta em análise a seguir.

#### 4.2.4 Objetivos e Metas

Considerando que o estabelecimento de objetivos e metas é uma etapa essencial em um planejamento estratégico e observando que as duas normativas apresentam apenas um deles, é preciso diferenciar o que representam (OLIVEIRA, 2009)

Vasconcelos (1985) explana que os objetivos são alvos a ser perquiridos dos quais se faz necessário um esforço extra, ou seja, é a direção ser seguida em plano. Já as metas podem ser compreendidas como a quantificação do objetivo, sendo uma etapa intermediária do qual se especifica as ações de forma fragmentada, contribuindo para o alcance dos objetivos.

Nesse encaixe, sabendo que o estabelecimento de objetivos é maior e anterior ao estabelecimento de metas, o fato UFRN não enumerar vários objetivos não prejudica seu plano, uma vez que em seu respectivo texto ela traz um objetivo geral e compensa pontuando várias metas e ações. Sendo, o objetivo geral do plano estratégico de internacionalização da UFRN (2008) *in verbi*:

Consolidar e ampliar a internacionalização da UFRN com vistas a promover a excelência acadêmica em atividades de ensino, pesquisa, extensão e inovação em todos os níveis de ensino, com ênfase na pós-graduação, de forma a colocar a UFRN, nos próximos anos, entre as dez melhores universidades do Brasil.

Percebe-se que o objetivo geral da UFRN é amplo e se assemelha com uma declaração de missão que também faz parte de uma etapa do planejamento estratégico. Já no tocante a UFPB (2008) segue a mesma linha de raciocínio de abstração ao determinar “como objetivo

geral a promoção de cultura de internacionalização entre a comunidade acadêmica com vistas à inserção da instituição na construção efetiva desse processo.”

A grande disparidade é que a UFRN parte do objetivo geral direto para exposição de 10 metas, enquanto a UFPB delimita 10 objetivos específicos, contudo não insere em sua normativa nenhuma meta ou dispositivo quantificado. Desse modo, se torna indispensável exibir esses objetivos e metas, respectivamente da UFPB (2018) e da UFRN (2018), para uma análise mais factual dos seus intentos:

**Quadro 5** – Objetivos constantes na normativa da UFPB e as metas constantes na normativa da UFRN

UFPB - OBJETIVOS	UFRN – METAS
I - internacionalizar o ensino de graduação e de pós-graduação, pela atualização e flexibilização curricular, adoção de práticas de ensino cosmopolitas e pelo uso de ambientes virtuais de aprendizagem, permitindo o conhecimento sobre outras culturas e priorizando o suporte linguístico a docentes e estudantes da UFPB, pela adoção de componentes curriculares e/ou cursos ministrados em línguas estrangeiras, de modo a alcançar níveis de proficiência linguística adequados;	1. Aumento do número de publicações em colaboração com parceiros estrangeiros em pelo menos 100%, em quatro anos, passando dos atuais 1252 para 2.504 em 2022.
II - aprimorar as atividades de ensino, pesquisa e extensão da UFPB por meio do estabelecimento de parcerias internacionais, por meio de acordos de cooperação, convênios, memorandos de entendimento, ou outro instrumento congênere, que estimulem a implementação conjunta de programas de pós-graduação (novas áreas de concentração, linhas de pesquisa e grupos de pesquisa); redes de ensino; formação de polos de inovação ou excelência (innovation clusters, excellence clusters); cátedras universitárias, dentre outros;	2; Qualificação e ampliação da Cooperação Internacional através da revisão dos acordos ativos e de seus resultados, buscando estabelecer novas parcerias estratégicas para os projetos de excelência da UFRN, nos próximos quatro anos, priorizando os países indicados pelo Programa de Internacionalização da CAPES. Nesse contexto, deverão ser estabelecidos: pelo menos um novo acordo com instituições da Coreia do Sul, da Noruega, da Nova Zelândia, dos Países Baixos, da Rússia e da Suécia, com os quais não temos ainda cooperação; e novas parcerias com países com os quais já temos acordos como a Austrália, a Áustria, o Canadá, a China, a Dinamarca, os Estados Unidos, a Finlândia, a Holanda, a Índia, a Irlanda, o Japão e a Suíça. Deveremos chegar ao número de 300 acordos de cooperação, devidamente qualificados com ações efetivas, incluindo a cooperação com os países de Língua Portuguesa, com a África e com a América Latina, tendo em consideração as áreas prioritárias definidas neste Plano.
III - estimular parcerias que promovam a formulação de programas, planos e projetos acadêmicos para o ensino da UFPB, bem como, para as demandas de aprimoramento da gestão universitária;	3. Incremento do apoio à mobilidade internacional de docentes e qualificação das atividades contempladas de acordo com as metas de internacionalização da UFRN, passando de 50 apoios concedidos em 2017, para 80 em quatro anos
IV - ampliar as colaborações com instituições internacionais como estratégia de participação na esfera socioeconômica e, em sentido inverso, de financiamento das ações realizadas na universidade,	4. Qualificação e ampliação da mobilidade discente nos cursos EBTT e, sobretudo, na graduação, por meio da definição das instituições de destino dos alunos de graduação em mobilidade no exterior, de forma a

<p>intensificando a conjugação de esforços em pesquisa, desenvolvimento e inovação;</p>	<p>fortalecer as cooperações existentes e os projetos de pesquisa em andamento; e do incentivo à participação dos estudantes em programas de mobilidade, passando dos 39, em 2017, para 120, nos próximos quatro anos o número de alunos que passam pelo menos um período letivo em instituições estrangeiras.</p>
<p>V - propor Planos de Política Linguística, em consonância com os pressupostos da internacionalização do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão, de modo a promover a competência linguística e intercultural do corpo discente, de servidores docentes e técnicoadministrativos da UFPB e de gestores, consolidando e fortalecendo a qualidade para o ensino e aprendizagem de idiomas como estratégia de internacionalização e de promoção da interculturalidade;</p>	<p>5. Qualificação da mobilidade discente out na pós-graduação: direcionar recursos internos e externos para cuja gestão pesem as decisões da UFRN aos projetos em andamento, como forma de promover programas e pesquisas em ascensão, sobretudo nas áreas prioritárias definidas neste Plano, aumentando em 20% o número de bolsas PDSE nos próximos quatro anos, e promovendo o aumento do número de acordos de co-tutela de tese para os doutorandos da UFRN.</p>
<p>VI - ampliar as oportunidades de mobilidade bi e multilateral de docentes, discentes e técnicos, no âmbito da graduação e da pós-graduação, com vistas a garantir provisão de ensino e pesquisa com padrão de excelência internacional;</p>	<p>6. Incentivo à entrada de alunos estrangeiros na UFRN, nos cursos da EBTT, na graduação e na pós-graduação, como alunos regulares ou em programas de mobilidade, passando dos 30 alunos de mobilidade em 2017 para pelo menos 100 alunos; dos 110 alunos estrangeiros regulares na graduação para 200 alunos; e dos 76 alunos regulares na pós-graduação para 250 em quatro anos, promovendo também os processos de co-tutela de tese de alunos estrangeiros e outras atividades de mobilidade na pós-graduação.</p>
<p>VII - incluir a UFPB nos grandes projetos universitários de internacionalização, com contínua promoção de atividades de cooperação multilateral em matérias de educação, ciência, tecnologia e inovação, de modo a fomentar o estabelecimento de redes de investigação promotoras da mobilidade de pesquisadores (docentes, discentes e técnicos) e da realização de projetos de valor estratégico, com intercâmbio de currículos e modelos educativos e de gestão no âmbito do ensino superior;</p>	<p>7 Incentivo à presença de professores e pesquisadores estrangeiros na UFRN, por meio do aumento, na medida da possibilidade de realização de concursos, em pelo menos 30%, nos próximos quatro anos o número de docentes estrangeiros contratados na UFRN, passando dos atuais 98 docentes para 147 em 2022; e do aumento de professores visitantes sobretudo nas áreas prioritárias, passado dos 119 em 2017 para pelo menos 300 em quatro anos.</p>
<p>VIII- incentivar a produção qualitativa de publicações em periódicos internacionais com elevado fator de impacto em todas as áreas;</p>	<p>8. Apoio à captação, pelos professores, de eventos internacionais para serem realizados na UFRN e às atividades de extensão de caráter internacional, elevando no número de 266 eventos em 2017 a pelo menos 300 por ano.</p>
<p>IX - incentivar a participação de pesquisadores e estudantes pertencentes a projetos, grupos e linhas de pesquisa ou extensão cadastrados junto à Instituição em eventos internacionais, como missões acadêmicas, congressos, seminários e outros;</p>	<p>9. Promover a internacionalização da Editora da UFRN, através da publicação de traduções e também de livros em língua estrangeira, prioritariamente em formato eletrônico, na ordem de cinco publicações por ano e pelo menos uma tradução para cada área prioritária por semestre, em parceria com o Núcleo de Tradução do Instituto Ágora</p>
<p>X - intensificar o contato institucional com agentes estatais e não estatais de internacionalização, sobretudo embaixadas, consulados, organizações internacionais, universidades e centros de ensino e</p>	<p>10. Promover a participação dos servidores técnicos administrativos nas atividades de internacionalização,</p>

pesquisa no exterior, empresas multinacionais e demais entidades governamentais e não governamentais de apoio à internacionalização em instituições de ensino superior.	para que essa participação atenda às necessidades da UFRN em seu processo de internacionalização.
---	---

Fonte: elaborada pelo autor (2022).

Como vemos os objetivos da UFPB se iniciam com o verbo no infinitivo, do qual são comandos generalistas e relevantes que mostram direções a serem tomadas pela alta gerência no quanto a internacionalização do seu órgão. A UFRN, de maneira específica, em sua maioria quantificáveis, determina de forma clara os níveis que se busca lograr, o que infere-se ser mensuráveis, haja em vista que toda meta vem com gráficos demonstrando a evolução em número reais de seus feitos do ano de 2010 até a data inicial de seu plano.

Se levarmos em consideração o Ciência sem Fronteiras e PNE 2014-2024 que são os modelos mais ilustres quanto ao planejamento estratégico na área da educação, observa-se os documentos trazem em seus objetivos e/ou metas uma configuração semelhante do que foi disposta nesses planos precursores.

Embora o PNE abarque todas as etapas, níveis e modalidades de ensino com respaldo nas várias nuances do contexto educacional que o nosso país tem como embate, fica evidente que entre as 10 diretrizes, 20 metas e 254 estratégias de alguma forma embora não destaque um eixo específico para internacionalização tudo que é pretendido de alguma forma influencia a autonomia das instituições em se desenvolverem referente a fatores como qualidade de ensino, necessidade expansão, valorização de profissionais etc.

De forma mais específica teremos a meta 12, 13 e 15 que vão trazer em suas estratégias ações que direcionam a consolidação e ampliação de programas de mobilidade estudantil e docentes em cursos de graduação e pós-graduação em âmbitos também nacionais, destacando o plano de desenvolvimento internacional como forma dar visibilidade a internacionalização reforçado projetos e intercâmbios entre instituições de outros países.

Já o CsF, como já vimos, por se trata especificamente de um plano confeccionado estrategicamente para uma política acerca da internacionalização em um determinado período, fica mais fácil identificar os objetivos a qual se propõe e pode ser usado de alguma forma como baliza, dos quais são estes, segundo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (2022):

- Investir na formação de pessoal altamente qualificado nas competências e habilidades necessárias para o avanço da sociedade do conhecimento;

- Aumentar a presença de pesquisadores e estudantes de vários níveis em instituições de excelência no exterior;
- Promover a inserção internacional das instituições brasileiras pela abertura de oportunidades semelhantes para cientistas e estudantes estrangeiros;
- Ampliar o conhecimento inovador de pessoal das indústrias tecnológicas;
- Atrair jovens talentos científicos e investigadores altamente qualificados para trabalhar no Brasil.

Nessa perspectiva, verifica-se que mesmo com fim do Ciência sem Fronteiras, com último edital em 2024, tanto a normativa da UFPB como da UFRN demonstra seguir influência desses comandos em seus objetivos, metas e estratégias/ações.

Se debruçarmos sobre o primeiro objetivo que é, em suma, investir na formação de pessoal, teremos a tanto o objetivo V da UFPB como a meta 5 da UFRN dispositivos que tratam especificamente de qualificação dos segmentos do meio acadêmico bem como de políticas e ferramentas que possam incitar oportunidades que isso aconteça. Ressaltando-se que essa prerrogativa, de certa forma, interconecta com outros dispositivos de ambas resoluções.

Se irmos para questão do aumento da presença de pesquisadores e docentes em instituições de excelência no exterior observaremos que objetivos como IV, VI e VII da UFPB se apresenta a consonância já que versam em estimular, ampliar e incluir tanto a universidade como seus respectivos atores em mais oportunidades de acordos e convênios internacionais, abarcando o aumento em cooperações multilaterais e oportunidades que tratem de mobilidade estudantil.

Na UFRN (2018), é ainda mais explícito a convergência com esse objetivo quando a mesma trata na meta 3 o incremento de 50 apoios concedidos do ano 2017 para 80 no fim de quatro anos no quesito da mobilidade de docentes bem como na meta 4 que tem como previsão aumentar “mobilidade estudantil dos 39 em quantidade em 2017, para 120, nos próximos quatro anos o número de alunos que passam pelo menos um período letivo em instituições estrangeiras”.

No tocante a promover a inserção internacional das instituições brasileiras pela abertura de alternativas semelhantes para cientistas e estudantes estrangeiros que deixa claro a estimulação bilateral, ou seja tanto da internacionalização ativa e passiva, teremos a convergência literal do objetivo VI da UFPB que cita a ampliação de mobilidade bi e multilateral de docentes, discentes e técnicos.

Assim, nesse sentido, a UFRN vai além e na meta 2 materializa também essa intenção em um dispositivo audacioso que almeja que a universidade inclua pelo menos um acordo com

países inclusos no Programa da Internacionalização da CAPES, totalizando 300 acordos de cooperação, devidamente qualificados com ações efetivas.

Ademais, temos também a meta 6 da UFRN (2018) dentro desse panorama que prever uma quantidade de ingresso de alunos estrangeiros do qual se tem a métrica de aumentar “dos 30 alunos de mobilidade em 2017 para pelo menos 100 alunos; dos 110 alunos estrangeiros regulares na graduação para 200 alunos; e dos 76 alunos regulares na pós-graduação para 250 em quatro anos”.

Quanto ao objetivo de ampliar o conhecimento inovador de pessoal das indústrias tecnológicas, percebe-se que o termo em desuso quanto a indústria pode ser levada em analogia ao objetivo II da UFPB que cita redes de ensino; formação de polos de inovação ou excelência (*innovation clusters, excellence clusters*); cátedras universitárias, dentre outros.

Em contra partida, ao analisar o ponto que versa sobre atrair jovens talentos científicos e investigadores altamente qualificados para trabalhar no Brasil a UFRN (2018) concretiza essa pretensão de forma mais tangível em sua meta 7 que induz o “aumento de realização de concursos, em pelo menos 30%, nos próximos quatro anos do número de docentes estrangeiros contratados, passando dos atuais 98 docentes para 147 em 2022”; bem como também” aumento de professores visitantes sobretudo nas áreas prioritárias, passado dos 119 em 2017 para pelo menos 300 em quatro anos”. Já a UFPB, no que se refere-se esse último ponto, verifica-se que não é explicitado em seus objetivos.

Exposto isto, partindo para os dispositivos que de alguma forma não estão atrelados diretamente aos comandos da CsF, temos escopos de propostas de ambas as normativas em incentivarem o aumento em publicações no qual a UFRN (2018) ainda prever a “elevação do número de publicações em colaboração com parceiros estrangeiros em pelo menos 100%, em quatro anos, passando dos atuais 1252 para 2.504 em 2022”.

Outro ponto também em convergência é o apoio a maior participação em eventos internacionais, como missões acadêmicas, congressos, seminários e outros, como se verifica no objetivo da IX UFPB e na meta 8 da UFRN. Mostrando assim, a importância de não só fortalecer as publicações como também fomentar os meios para que possam oportunizar a participação em respectivas cerimônias.

Atrelado a isso, na meta IX, a UFRN (2018) de forma audaciosa pretende “promover a internacionalização da Editora da UFRN, através da publicação de traduções e também de livros em língua estrangeira”, um formidável exemplo prático pra ajudar esse processo que a UFPB ou outras universidades também podem adotar para fortalecer apoio local de docentes e discente que possa precisar desses serviços.

Um ponto de realce da UFPB é visto no objetivo X que almeja intensificar o contato institucional com agentes estatais e não estatais de internacionalização, do qual deixa claro que a internacionalização vai além de acordos e convenções com outras universidades, sendo necessário uma rede de organizações que possam contribuir com conhecimentos e projetos que gerem benefícios multilaterais. Bom exemplo para UFRN, já que possuem tantos projetos de instituições diferentes, deixar como meta o contato para além de universidades.

Outro grande destaque da UFPB (2018) é explanar no âmbito pedagógico no objetivo I que trata da “atualização e flexibilização curricular, adoção de práticas de ensino cosmopolitas e pelo uso de ambientes virtuais de aprendizagem, com adoção de componentes curriculares e/ou cursos ministrados em línguas estrangeiras”, ficando evidenciado que os planos não podem se direcionar os alvos de mudança apenas a maiores captações de docentes e discentes, que é preciso aperfeiçoar também a estrutura e o conteúdo de ensino que será oferecido.

É perceptível também em objetivos III, IV, V e VII, a UFPB tem uma preocupação em colocar a gestão acadêmica e o valor estratégico de ações de internacionalização como um instrumento importante que podem influenciar na otimização de novos modelos educativos e em novas formas de administração no âmbito do ensino superior. Deixando lacunas em vários momentos pontuais a possibilidade de criação de outros planos derivados. Sendo, portanto, um dispositivo modelar para que outras normativas como da UFRN possam também se abrir para planos táticos e operacionais de internacionalização.

Em contrapartida, UFRN ao estabelecer em várias metas, quantificações reais ou em porcentagens a se alcançar em anos referenciados gera um modelo parecido com PNE que além também de trazer metas com valores a serem atingidos em determinados anos, também traz ações que se assemelham com as estratégias do PNE, já que cada meta se desdobra em estratégias específicas dos quais nada mais do que são ações que irão dar suporte ao alcance destas metas.

Dessa forma, essas ações contidas no plano da UFRN são as mais variadas, sendo distribuídas de forma específica após cada meta, como vemos no anexo II, o que além de bem didático ainda representa um formato para ser completado em outros planos estratégicos de internacionalização, como o da própria UFPB, já que precisa de termos finais e valores para diagnosticar no seu fim se obtiveram eficácia em seus intentos.

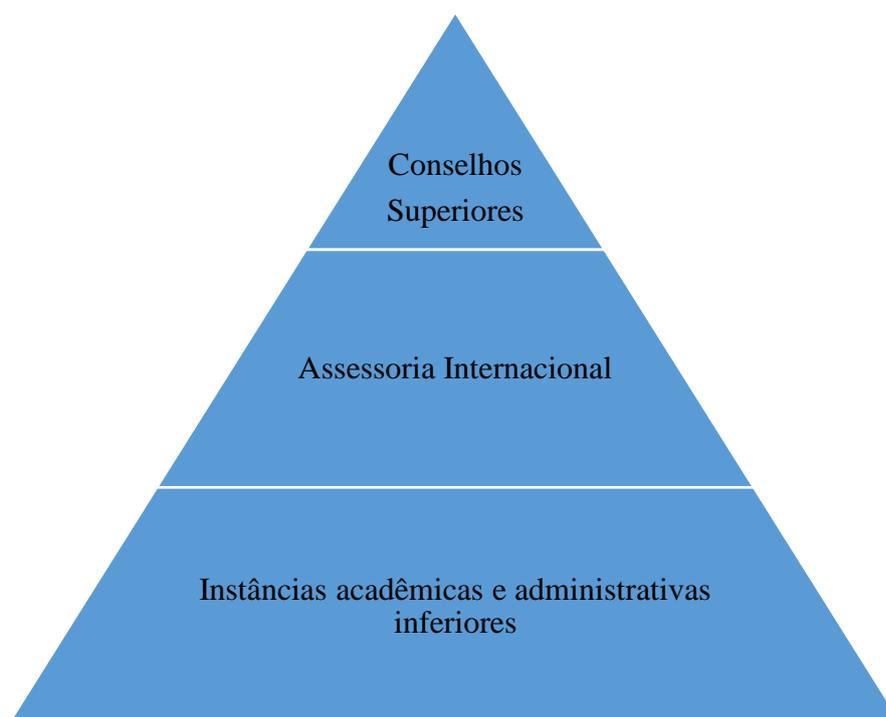
Abordado tudo isto, passamos a discussão dos setores responsáveis pela gestão ou que de alguma forma possuem ligação com a internacionalização estratégica regulada nestas respectivas normativas.

#### 4.2.5 Setores atrelados a gestão da internacionalização da UFPB e UFRN

Ambas a normativas trazem em seus textos menções à setores envolvidos com a gestão da internacionalização, a UFPB traz um título e um capítulo mencionando de forma explícita os “os setores responsáveis”, enquanto a UFRN de forma menos específica reporta o Setor de Relações Internacionais e Interinstitucionais (SRI) em um subtópico da análise situacional.

A UFPB em seu art. 12 do Anexo I deixa claro que esses órgãos possuem a atribuição de coordenar e executar a política de internacionalização, ou seja, aqui ele não menciona a função de avaliação, deixando claro que após ser confeccionado e aprovado o plano, a devida coordenação e execução passam pros seguintes órgãos:

**Figura 2** – Estrutura hierárquica dos órgãos com atribuição de coordenação e execução da política de internacionalização na UFPB.



Fonte: elaborada pelo autor (2022).

Como se nota, a UFPB atribui a competência seguindo uma forma hierárquica, onde em primeiro se prever como alta instância os conselhos superiores dos quais se referem a CONSEPE, CONSUNI e Conselho Curador que são exatamente a ponta inicial do planejamento estratégico que é alta gestão; em segundo plano cita uma assessoria internacional ou órgão equivalente, do qual, como não contextualiza sua natureza, pode ser vista como órgão

intermediário ou como próprio nome induz, pode ser um órgão de *staff*, o que falta ter sido explicitado melhor sua delimitação.

Por último, de forma ampla, menciona instâncias acadêmicas e administrativas inferiores que equivalem a base de operacionalização, podendo ser pró-reitorias, centros, departamentos, coordenações e demais setores da universidade, do qual é verberado a” opção de designar setores existentes a baixo para atuarem diretamente na promoção da internacionalização desde que suas atividades ou atribuições sejam estabelecidas em Regulamento Próprio e posteriormente sejam submetido à aprovação dos Conselhos Superiores” (UFPB,2018).

Nessa linha de pensamento, verifica-se uma certa lógica da UFPB em possibilitar ao menos uma execução e coordenação a níveis táticos e operacionais, o que, ao menos em teoria, fortalece possíveis oportunidades de integrar também as outras formas de planejamento perante demais setores e unidades. Administrativas inferiores.

Um exemplo disso, em uma busca no site da UFPB (2022), verifica-se a existência de uma Agência UFPB de Cooperação Internacional (ACI/UFPB), que foi criada nesses moldes descritos no terceiro inciso pelo CONSUNI em sua Resolução I nº 44/2018, em que seu objetivo específico é justamente promover a Política de Internacionalização da UFPB, mostrando que é possível criar órgãos para dar suporte ou operacionalizar as competências contidas no plano estratégico da UFPB.

Nessa agência, sua estrutura ainda se subdivide em outros órgãos , do qual além de um conselho e respectiva presidência, há uma secretária e entidade específica para tradução, do qual a ACI ainda irá se dividir em 3 seções temáticas: Diretoria de Mobilidade Acadêmica (DMA), Diretoria de Relações Interinstitucionais (DRI) e a Diretoria de Divulgação e Ações Acadêmicas (DDA).

Outro órgão que se vincula de forma direta a internacionalização que não consta nessa normativa mas que posteriormente adentra nesse meio é o Comitê Gestor do CAPES-PrInt da UFPB, do qual é formado por 6 pessoas, mostra assim, a flexibilidade de tais dispositivos influenciarem a criação de outros setores ou conselhos que possam adquirir competências diversas para uma internacionalização com amplitude mais transversal e participativa.

No que tange ao âmbito da UFRN, em sua normativa é manifestada atribuição do SRI, do qual a instituição declara ser uma unidade independente que existe desde 2010 cujo sua origem se deu com a função de mapear as necessidades institucionais para a implantação de uma rotina no esforço de internacionalização, do qual existe até aos dias atuais.

O SRI segue uma subdivisão semelhante com o ACI da UFPB, se dividindo em 3 seções temáticas: a mobilidade, os acordos e o apoio linguístico, do qual a primeira como vemos é um eixo que os dois setores, tanto da UFPB como o da UFRN, possuem em comum. Ademais, a UFRN vai além do que citar apenas o órgão e também contextualiza o histórico do SRI, com suas principais ações até 2017 ilustradas também por gráficos.

A moldes da UFPB, a UFRN também apresenta um Comitê Gestor do seu CAPES PrInT, contendo 7 pessoas. Embora a UFRN em seu plano não descreve sobre mais setores, fica como sugestão em modelo da UFPB haver alguma disposição sobre formas de criação ou delegação de assuntos da internacionalização a níveis mais baixos, o que faria acatar ao princípio participativo e coordenado inerente do planejamento estratégico, do qual sem isso, dificulta a elaboração de possíveis planos inferiores que possam derivar.

Entretanto, mesmo a UFRN não detalhando uma estrutura didática para atribuições de execução, em sua normativa a mesma cita projetos ou unidades que atuam de forma indireta e/o isoladamente assumem atividades que influenciam sua internacionalização. No tópico de “2.3 Confiança do Futuro”, a UFRN aponta essas seguintes unidades: Instituto Internacional de Física, Instituto do Cérebro, Instituto de Medicina Tropical, Instituto Ágora, Escola de Música e Engenharias.

Fica evidenciado que mesmo que contextualização das funções destes institutos sejam bem descritas, a respectiva estrutura a qual se submetem ou a interligação funcional a que se devem não é retratado podendo em próximo plano ser demonstrado algum organograma a qual setores se vinculam para melhor compreensão da amplitude das responsabilidades a que atribuem dentro da organização

Por conseguinte, finalizamos aqui os eixos em comum constantes em ambas normativas que possibilitou uma análise paralela; ficando assim, nesse momento, um exame dos dados que cada normativa contenha em sua configuração como peculiaridades de seu plano. Dessa forma, dividiremos dois tópicos para discutir o que cada normativa possui em singularidade em comparação a outra.

#### **4.2.6 Especificidades da normativa da UFPB**

A normativa da UFPB (2018) por apresentar uma estrutura mais formal, típica de uma lei, apresenta alguns tópicos mais característicos dessa natureza, do qual por exemplo no Capítulo V há um artigo para colocar de forma exemplificada os indicadores a serem levado em consideração em relatórios dos órgãos que serão anuais, dos quais são:

Art. 6º Com vistas ao fortalecimento da internacionalização desta Universidade, os seguintes indicadores, assim como outros que se fizerem pertinentes, deverão ser observados anualmente nos Relatórios dos órgãos: I – número de convênios existentes com as instituições internacionais; II – número de artigos em periódicos internacionais qualificados, com a indicação do fator de impacto médio e número de citações da produção científica da instituição; III – número de visitas técnicas de docentes e discentes em instituições estrangeiras; IV – número de títulos de material bibliográfico de cada centro em outras línguas; V – número de artigos internacionais com coautoria estrangeira; VI – número de visitas de docentes estrangeiros aos Centros de Ensino; VII – número de visitas de discentes estrangeiros aos centros e aos PPGs, com indicação das atividades desenvolvidas ou em curso; VIII – número de alunos estrangeiros matriculados nos PPGs ou nos cursos de graduação, com a indicação do programa de fomento e da fonte de financiamento, se houver; IX – número de professores estrangeiros com vínculo acadêmico, como professor visitante, permanente ou colaborador, aos PPGs; X – número de servidores docentes e técnico-administrativos capacitados a ministrar aulas em outros idiomas; XI – quantidade de bolsas implementadas por modalidade, tempo de duração das bolsas e dos contratos, quantificados em número de meses; XII – Número de editais que a universidade participa internacionalmente; XIII – Número de editais que Universidade apresenta para apoio às ações de internacionalização; XIV – Evolução dos periódicos institucionais no Qualis-Capes; XV – Captação de recursos em editais para ações de internacionalização.

Como se denota, na própria redação deixa claro que pode surgir novos indicadores desde que se tornem pertinente, mostrando se apresentar um planejamento mais flexível e adaptativo em consonância com a filosofia mais inovadora, já que permite mudança de rumos e índices. Contudo, por não apresentar metas nem ser expresso o termo final dessa norma, fica possivelmente dificultosa a realização de uma forma de avaliação eficaz.

Outro ponto a ser destacado nesse dispositivo é que a existência de indicadores assim se mostra importância pois mostra proximidade com a ferramentas de planejamento que também utilizam de indicadores, como *PDCA*, *Balanced Scorecard* e *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*, o que caracteriza que a norma, ao menos em tese, está seguindo uma lógica aparada em instrumentos estratégicos da área (CHIAVENATO, 2020).

Ademais, os indicadores apresentam uma lógica coerente com que é posto em avaliação pela CAPES relativo a cursos e instituição bem como seus documentos de recomendações de 2021 sobre a internacionalização e sua aceleração, o que mostra aderência desse documento em se alinhar ao que se precisa para obter uma boa avaliação desse quesito pela CAPES.

Incisos como números técnicos administrativos além de docentes e discentes mostra uma preocupação em incluir todos os segmentos acadêmicos, bem como os indicadores de números de bolsas e captação de recursos se mostram bem pertinentes diante da realidade da internacionalização que sofre com cortes bem como a não indicação de recursos em rubricas de orçamentos das universidades.

No geral, todos os indicadores realmente se mostram de grande importância para as várias nuances que a internacionalização de uma universidade se propõe, já que além de bolsas, número de atores, é preciso explicitar questões como editais de contemplação, número de artigos em periódicos internacionais qualificados, número de títulos de material bibliográfico de cada centro em outras línguas e evolução de dos periódicos institucionais no Qualis-Capes, do qual também são fatores que interferem diretamente em conceito e atratividade do público alvo (UFPB 2018).

Outra particularidade da UFPB (2018) é apresentar de forma explícita os programas e ação gerenciais que a instituição ver a inclusão e/ou fortalecimento ainda mais da internacionalização em seus respectivos âmbitos:

Art. 7º As ações de internacionalização, no âmbito da UFPB, abrangem, entre outras: I – acordos e convênios internacionais; II – programas de mobilidade acadêmica de graduação, pós-graduação e ensino básico técnico e tecnológico nas modalidades vinculada e livre; IV – chamadas públicas, como editais e outros, para programas e projetos internacionais; V – Plano Institucional de Internacionalização e planos setoriais; IX – atenção especial para a questão da formação linguística, com oferta de cursos em língua estrangeira para brasileiros e cursos em língua portuguesa para estrangeiros na estrutura curricular da graduação e da pós-graduação; X – consolidação e ampliação das ações do Programa Idiomas sem Fronteiras, ou de programas congêneres na UFPB; XI – fortalecimento e ampliação dos programas de leitorado em línguas estrangeiras.

Há programas e ações a qual de forma mais íntima com a internacionalização estão abarcadas por praxe que são os acordos, convênios e programas de mobilidade no geral. Entretanto há pontos também cruciais que fizeram questão de se elucidar que são as chamadas públicas, o curso de língua portuguesa para estrangeiros na estrutura curricular e consolidação e ampliação de ações do Programa Idiomas sem Fronteiras, que são vertentes que realmente precisam de suporte para fortalecer a internacionalização na cultura corporativa da UFPB.

O maior relevo desse dispositivo fica por conta de colocar expressamente os planos setoriais como um agente de ação de internacionalização, já que a UFPB sai na frente em possibilitar a existência de planos táticos sobre internacionalização, algo bem raro para as universidades hoje (KNIGHT, 2018; STALLIVIERI, 2017).

A exemplo prático dessa ação, temos o plano setorial do Centro de Ciências da Saúde que foi formulado em ano concomitante à política de internacionalização da UFPB, o que para muitas universidades, apresenta uma proatividade em transposição de plano estratégico para tático, que gera um bom exemplo para replicar em outros, uma vez que, é necessário incluir a internacionalização em todos níveis da instituição, já que abarcaria níveis intermediários mais

próximos da base e concentraria em atividades especificadas que possam ser fragmentadas do planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2019; KUNSCH, 2002).

Por fim, a uma peculiaridade que a normativa da UFPB apresenta é a disposição expressão no capítulo VII sobre uso de língua estrangeira em documentos oficiais como editais e outros semelhantes, reforçando a necessidade de ampla divulgação eletrônica.

Ademais, ainda prevê a UFPB (2018) possibilidade de “disciplinas dos programas de pós-graduação serem ministradas em língua estrangeira desde que autorizadas pelo colegiado do programa” além de oportunizarem a opção de haver trabalhos de conclusão dos cursos de graduação e de programas de pós-graduação (monografias, dissertações e teses) redigidos e defendidos em português, inglês, francês e espanhol, ou em outro idioma, a critério do colegiado do curso/programa”.

Ações como essa, que mesmo parecendo serem menos complexas, ainda assim, se mostram boas estratégias em aprofundar na cultura organizacional a internacionalização bem como se tornar mais ágil a sua implementação, elevando o nível de maturidade da própria instituição prevista no Guia de Aceleração da Internacionalização Institucional da CAPES.

#### **4.2.7 Especificidades da normativa da UFRN**

O respectivo documento da UFRN por ser mais externo e demonstrar um anexo em estrutura diferente como já foi explanado, casualmente irá apresentar mais particularidades do que a normativa da UFPB; e o maior motivo para isso é a contextualização que essa normativa insere em todos os momentos, principalmente quando se verifica que há uma intenção visível de apresentar um diagnóstico institucional quanto à sua internacionalização.

Desde do tópico 2 que introduz de maneira explícita uma análise situacional, fica tangível que seu plano estratégico de internacionalização vai partir de uma etapa que muitos planos de alta gerência realizam, que é descrever o estágio que a corporação apresenta no início do ciclo do seu planejamento, com intuito de registrar os referenciais que serão feitos em uma futura avaliação de desempenho ou de análise de resultados (CHIAVENTO, 2000 ; OLIVEIRA 2009).

A normativa da UFRN demonstra em tópicos, como pode se ver no Anexo II, quais as variáveis institucionais que a internacionalização já permeava dentro da universidade, que vai desde o PDI de 2009-2019 como meta incontornável para alcançar a expansão e qualificação do Sistema de Pós-graduação *Strictu sensu*, passando pelo o destaque da importância da Ciência

Sem Fronteiras para fomento da internacionalização no âmbito dos cursos de Graduação até exposição de como surgiu o SRI e Instituto Ágora de Línguas, Literaturas e Culturas Estrangeiras.

Essa secretaria que passou a ser essencial por ter foco em gestão administrativa específica para eixos que desdobram da internacionalização é mostrado seus feitos por gráficos que vão desde os avanços em números de exames de proficiências realizados até à respectivas traduções de documentos que já produziram.

Também é demonstrado como o Instituto Ágora surgiu e se desenvolveu, visando ações com a “capacitação dos professores, técnico-administrativos e alunos da UFRN para uma comunicação efetiva em línguas estrangeiras, além de oferecer cursos de língua portuguesa aos professores e estudantes estrangeiros” (UFRN,2018).

O respectivo diagnóstico também mostra sua efetividade quando descreve nas duas gestões anteriores de reitores a forma como a internacionalização avançou em seus planos de gestão, mostrando nesse ponto que esta normativa possui influencias de outros planejamentos estratégicos da instituição.

Um momento que a UFRN (2018) demonstra dominar o diagnóstico situacional e que pode ser replicado pelos demais é quando enumera os projetos e programas que houve a presença da UFRN em instituições e projetos internacionais, destacando novamente o Ciência Sem Fronteiras bem como o BRAFAGRI e o programa de bolsas do Santander para as instituições Ibero-americanas, sem faltar também de destacar as missões da CAPES e do CNPq do qual se envolveu:

A UFRN esteve presente em quase todas as missões da CAPES e do CNPq nos países parceiros do Governo Brasileiro para o recebimento de nossos estudantes. Além disso, detectando a necessidade de facilitar o processo de certificação da proficiência em língua inglesa dos estudantes que se inscreviam no programa, a UFRN foi uma das primeiras universidades a apresentar sua candidatura para tornar-se centro aplicador dos exames TOEFL e IELTS, aumentando assim a oferta de provas realizadas em Natal e possibilitando aos alunos, sobretudo os que se encontravam em situação sócio-econômica desfavorável, a obtenção dos certificados de proficiência sem o custo adicional de viagens para a participação nos exames. Outro mecanismo criado pela UFRN para atender a esses mesmos alunos, logo nas primeiras turmas enviadas ao exterior, foi o apoio à obtenção de passaportes e vistos, que não eram cobertos pela bolsa recebida pelos alunos e que poderiam impedir a participação de muitos deles. Isso foi possível com o apoio da Pró-reitoria de Assuntos Estudantis e com os recursos do PNAES. Entre 2012 e 2015, intensificamos a participação da UFRN no programa Ciência sem Fronteiras e passamos a receber mais bolsas dos programas desenvolvidos pelo Banco Santander. Além disso, nossos professores tiveram projetos aprovados no âmbito dos acordos bilaterais da CAPES e, além do BRAFITEC, enviamos e recebemos alunos também nos programas BRAFAGRI, BRANETEC e Brasil-Cuba. Mantivemos uma participação significativa no Programa de Estudantes de Convênio de Graduação (PEC-G), sob a responsabilidade do MEC e do MRE, e recebemos alunos também no PEC-PG, este voltado para a pósgraduação. No âmbito

da cooperação entre os países do Mercosul, mantivemos o curso de Arquitetura no Programa MARCA e participamos da criação de um projeto piloto de mobilidade de estudantes para o MERCOSUL, que, infelizmente, não passou da experiência-piloto. Na gestão iniciada em 2015, procuramos nos adaptar ao novo contexto, marcado sobretudo pela crise econômica e pelos contingenciamentos. Houve uma queda abrupta no envio de estudantes ao exterior, com o fim do Programa Ciência sem Fronteiras, o que nos fez retornar a números semelhantes aos do período anterior a esse programa. No que diz respeito especificamente à mobilidade discente, sobretudo no nível da graduação, a UFRN ainda não desenvolveu um programa próprio, que pudesse permitir uma estabilidade dos números pelo menos em um patamar mínimo. O fato de dependermos, para essa atividade, de fomentos externos, deixa-nos expostos à instabilidade econômica do país, que refletiu não só no fim do CsF, mas também na diminuição do número de bolsas ofertadas por outros programas, como os do Banco Santander, do DAAD e da própria CAPES.

A escolha dessa citação da normativa é feita para exemplificar a forma efetiva que a UFRN realiza um diagnóstico transversal da internacionalização mostrando a trajetória da organização bem como os célebres programas anteriores sobre essa questão foram essenciais para permanência e fortalecimento internacionalização ao longo dos anos até ao estágio atual.

O diagnóstico estratégico embora não seja uma etapa ou requisito exigido em todos os planos estratégicos, é visto cada vez mais como uma variável essencial para eficácia de um planejamento, bem como só por ele que se pode entender o seu ambiente interno e externo, a qual a organização se desdobra em investigar os pontos fracos e forte, suas ameaças e oportunidades que eventualmente possuam (MINTZBERG, 2004; MAXIMIANO, 2009; OLIVEIRA, 2009).

Esta análise conhecida como matriz SWOT não é apresentada na normativa da UFPB e também não consta em muitos planos da esfera pública educacional anteriores como foi o próprio caso do Ciência sem Fronteiras e tantos outros programas, uma vez que, ainda é uma ferramenta implantada bastante em empresas privadas, precisando ser adaptado e formulado diante dos contratos presente na esfera pública.

O que talvez explique essa dificuldade de inserção dessa ferramenta é por que muitas vezes a administração pública planeja sem empreitar a tarefa de diagnosticar a realidade como ponto referencial, como foi o caso do Ciência sem Fronteiras e outros que já se encerraram (SILVA, T. G., SILVA, T. T, 2021; MAZETTO, 2017).

Exposto isso, a UFRN ainda sai na dianteira e além de realizar o diagnóstico ela aponta as projeções e cenários futuros que a instituição pretende, constantes nos tópicos “2.3 A confiança no futuro” e “3.2 A internacionalização que queremos”, onde cada projeto seu que envolva internacionalização terá suas atividades descritas bem como o que anseia com elas,

sendo um molde que também pode ser espelhado em outros documentos desse tipo, já que formular cenários também faz parte do planejamento estratégico (SILVA, MÁRIO, 2015).

Quanto a outro realce que o plano estratégico de internacionalização da UFRN apresenta é no dispositivo de destacar áreas prioritária para sua normativa. Essas áreas são temas que estão presentes nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da ONU, com os quais se comprometeu a gestão vigente da UFRN da época. Essas respectivas áreas são: saúde pública e bem-estar, dinâmicas Humanas em cenários de diversidades, ciências e tecnologias de inovação, meio ambiente, conservação e energia.

Priorizar essas áreas é estrategicamente importante para dar ao Plano de Internacionalização uma base sólida, mas é mister reuni-las em temas agregadores, de forma a tornar possível, por um lado, o tratamento de problemas por visadas distintas e, por outro, uma mutualização entre áreas mais desenvolvidas no seio da instituição com outras ainda em desenvolvimento (UFRN, 2018).

Essa citação da normativa da UFRN expressa o quão importante se perfaz um plano estratégico, mesmo sendo desenvolvimento localmente, é preciso estar coerente com diretrizes atuais e de nível macro, já que as instituições quanto a sua internacionalização devem estar funcionando em uma rede sinérgica para enfrentamento de problemas visando contribuir com um desenvolvimento socialmente responsável em conjunto em prol da nação (MIRANDA, STALLIVIERI, 2017).

Por fim, nas disposições finais a normativa da UFRN (2018) mais uma vez mostra sua flexibilidade e declara que “os prazos estipulados para as metas devem ser permanentemente revisados e readequados”; e caso sejam alteradas, os pressupostos ou as estratégias de internacionalização devem “ser novamente submetido à apreciação da comunidade acadêmica da UFRN e à aprovação dos órgãos colegiados”.

Dessa forma, se exaure a análise dos dados trazidos em ambos textos da normativa, ficando imperativo também a análise de como ambos os planos estão sendo acompanhados e avaliados após esses anos.

#### 4.3 BALANÇO DOS QUESITOS INERENTES AOS PLANOS ESTRATÉGICOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO NAS RESPECTIVAS NORMATIVAS

Após explanar os aspectos tanto formais como materiais das normativas da UFPB e da UFRN quanto as suas normas equivalentes ao planejamento estratégico específicos de

internacionalização de suas instituições, verifica-se que ambas têm fatores positivos a serem replicados como também pontos negativos que devem ser observados e melhorados.

Destacando que cada uma das instituições em exame seguiram sua forma de realizar seus respectivos planos em estrutura e conteúdo que em certos momentos se assemelham, mas que em outros pontos se diferem, do qual percebe-se que nenhuma delas está totalmente certa ou errada em sua forma de elaboração de uma vez que, a formalização desses planos tem um esforço recente para ser difundido e padronizado (MIRANDA, STALLIVIERI; 2022).

O CAPES tanto no Guia para Plano Estratégico de Internacionalização Institucional (2021) como no Guia de Aceleração da Internacionalização Institucional (2020) deixa enfatizado que mesmo pontuando fatores a serem evidenciados nos respectivos Planos Estratégicos de Internacionalização Institucional (PEII), que essas respectivas disposições contidas nesses documentos servem apenas como sugestão e não se reproduzem um padrão internacional a serem acatados nesse momento para feitura de tais planos.

A opção foi de não adotar os critérios de um sistema internacional específico neste momento, porque entendemos que as ações de progresso paulatino em direção à internacionalização precisam considerar a realidade nacional e trazer os critérios usados pelos sistemas de forma embutida nos processos (CAPES, 2020).

Dessa forma, por não existir na literatura nem em regulamentações e nem um modelo padrão ser seguido, fica perceptível que as instituições possuem a liberdade de confeccionar seus planos de forma menos rígida, seguindo as praxes que entenderem ser as mais adequadas para suas políticas internas (KNIGHT, 2018).

Com isso, ao analisar o que há presente nas normativas em exame, também se constata que há pontos ou aspectos típicos de um planejamento estratégico que as instituições deixaram de incluir em seus planos e que poderiam otimizar ainda mais os ditames que os seus documentos trazem. Diante disso, se faz necessário enumerar tanto os pontos fortes a servirem de modelo como aqueles que verificados sua inexistência poderia ter sido incluídos de acordo com as guias de recomendações da CAPES, servindo assim, de proposições que podem ser observados por essas instituições e demais que objetivem formular um plano de tal porte.

Antes disso, foi elaborado um quadro que serve de balanço para mostrar de forma mais didática o que ambas normativas possuem em seu escopo bem como aquilo que deixaram de fora mais pode servir de recomendação para um possível modelo.

**Quadro 6** – Balanço dos quesitos pertinentes de planos estratégicos de internacionalização que constam e ausentes nas normativas da UFPB e UFRN

<b>Fatores</b>	<b>UFPB</b>	<b>UFRN</b>
Identificação das normativas	✓	✓
Texto formatado	✓	X
Identificação dos atores da elaboração do documento	X	✓
Notas de rodapé ou comentários explicativos	X	✓
Disponibilização da normativa em meios eletrônicos	✓	✓
Conceito de internacionalização	✓	✓
Princípios	✓	✓
Missão e visão	✓	✓
Estratégias	✓	✓
Objetivos	✓	X
Metas	X	✓
Ações	✓	✓
Termo inicial	✓	✓
Termo final	X	✓
Cronograma	X	X
Figuras/gráficos	X	✓
Disposições iniciais	✓	✓
Disposições finais	✓	✓
Órgãos responsáveis	✓	✓
Autorização para criação de órgãos específicos de apoio	✓	X
Organograma	X	X
Análise situacional/ diagnóstico	X	✓
Eixos/áreas prioritárias	X	✓
Enumeração de indicadores quantitativos e qualitativos ( <i>balanced scorecard</i> )	✓	✓
Origem e destinação de recursos financeiros e em estrutura	✓	X
Referência à planos táticos	✓	X
Referência a PDI e demais planos estratégicos	✓	✓
Análise de stakeholders e seleção de parcerias	X	✓
Estudo de cenários	X	✓
Meios de divulgação de resultado	X	X

Relação com capes-PrInt	X	X
Enumeração de projetos	X	✓
Gerenciamentos de riscos	X	X
Flexibilização de mudanças	✓	X
Inclusão da internacionalização ativa e passiva	✓	✓
Atendimento dos 5 critérios do <i>word class universities</i>	✓	✓
Referência ao procedimento do pdca	X	X
Formas de feedback	X	X
Referência a documentos sucessores	X	X
Mapa estratégico	X	X

Fonte: elaborada pelo autor (2022).

Após vislumbrar esse *check-list*, percebe-se que alguns fatores não estão presentes em nenhuma das normativas e foram inseridos justamente aqui por entender que com base nos guias da CAPES e nos principais instrumentos do planejamento estratégico são tópicos que se também se fazem adequados a um planejamento estratégico de instituição pública e de gestão universitária, principalmente por apresentar configurações que possam otimizar o processo de internacionalização.

Contudo, de antemão, a inferência realizada nesse momento é justamente sobre propostas ou recomendações que possa contribuir para uma possível efetivação de um possível modelo a ser levado como referência.

Dito isso, quanto a estrutura, verifica que qualquer plano por ser uma norma interna deve ter sua identificação, aprovado pelos órgãos responsáveis de acordo com cada regimento interno, destacando-se que por ser um documento formalizado, apresenta-se tecnicamente com uma redação formal, mas que seja clara e coerente com o tema, indicando sempre que possível os responsáveis pela aprovação e elaboração do texto como a normativa da UFRN realizou.

As notas de rodapé ou outras formas de comentários como está presente no documento da UFRN também se mostram bons recursos a serem replicados já que possibilita inserir maiores explicações de termos, normas interligadas ou apresentar detalhes correlatos que possam ajudar na compreensão do leitor de algo que possa ali mesmo ter acesso ou ser exaurido a dúvida.

Nesse sentido, verifica-se que cada normativa fez sua divisão em tópicos daquilo que se achou importante, decompondo o que se acreditar ser importante dispor por assuntos específicos, o que pode ser seguidos em demais planos, havendo maior maleabilidade nesse aspecto já que cada instituição pode definir os assuntos que achar adequados para seu plano de acordo com sua conjuntura.

Quanto a disponibilização das normativas em meios virtuais ambas se esforçaram em promover esse acesso de maneira fácil e prática, uma pesquisa simples em sites de buscas já encontra o documento em alguns formatos bem como a pesquisa pela numeração das resoluções já é possível conseguir se deparar com as normativas em sítios eletrônicos.

Adentrando no âmbito do conteúdo e verificando que ambos os documentos apresentam em suas estruturas os aspectos iniciais típicos como conceito, missão/visão, princípios e estratégias, fica registrado que aspectos assim são essenciais para qualquer forma de planejamento estratégico e embasam a sua instrumentalidade, sendo responsáveis de ser a identidade do plano (CHIAVENATO, 2020).

O mais controverso das normativas é justamente porque ambas pecam em não terem feito objetivos e metas correlacionadas, já que cada uma só trazem um desses dois e para um planejamento estratégico ser efetivo e eficaz é necessário tanto os fins como os meios serem detalhados e quantificados, pois os objetivos são tudo que pretende alcançar, enquanto a meta representa atividades específicas que vão te levar a atingir esses objetivos (VASCONCELOS, 1985).

Quanto as ações, também figura como ótimo artifício a ser reproduzido como se verifica em ambas as normativas, já que também estão presentes em outros planos de renome como PNE e PDI's, uma vez que, ajudam a discriminar o que é preciso empreender em cada uma desses objetivos e metas para que possam ser executáveis (DOURADO, 2011).

Nessa perspectiva, sobre o respaldo de uma futura avaliação, a questão do termo inicial e final se verificam também imprescindível para um plano estratégico de internacionalização ter de referência para que seja possível realizar um controle do que período que será executado o que está sendo planejado.

Desse modo, a UFRN espelha brilhantemente o que é planejamento estratégico e prever um período de mais de 5 anos, considerado um plano de longo prazo que é característica inerente de temporariedade desse nível de projeção, do qual fica sugerido que se desdobre documentos desse porte com base justamente entre 5/6 anos, que é um período razoável, para implementar as estratégias pretendidas (MAXIMIANO, 2009)

Razão disso, para facilitar a devida organização temporal de todas as etapas necessárias para essa forma de planejamento seria indicado a inserção de um cronograma para melhor controle, aspecto que nenhuma das normativas se atentaram e esforçaram para apresentar essa ferramenta em seus documentos.

Nessa linha, e em observação ao que a normativa da UFRN apresentou, figuras e gráficos são ferramentas que podem ser reiteradas em planos desse porte, pois promove uma materialização mais visual para o texto, que as vezes por ser técnico demais pode se tornar uma leitura enfadonha.

As disposições iniciais e finais, por se tratar de uma forma de regulamentação também devem estar presentes para aproximar o leitor com informações resumidas do que será encontrado na norma junto com alguns conceitos e considerações basilares bem como ao finalizar possibilita inserir dados extras que não couberam em outro tópico como bem segue o exemplo do que se reproduziu em ambas normativas.

Seguindo pro ponto de apresentação dos respectivos órgãos que ficarão responsáveis pelas atribuições contidas no plano, ambas as normativas demonstram formas de inserir dispositivos que explanem sobre os devidos órgãos a quem se remeter, destacando a UFPB por demonstrar de forma mais nivelar cada órgão a recorrer bem como também deixou expresso a possibilidade de criação órgãos específicos de apoio em caso de necessidade após aprovação dos conselhos superiores.

Nesse sentido, observando a necessidade de apresentar os órgãos envolvidos e suas atribuições seria também coerente a inserção de um organograma, instrumento esse que infelizmente nenhuma das instituições tiveram a preocupação de formular e incluir em seus documentos.

No tocante a análise situacional ou diagnóstico estratégico, que os principais autores trazem como etapa inicial do planejamento estratégico, a exemplo da normativa da UFRN, deve se utilizar de um momento para explanar o contexto em que a instituição se encontra tanto para realizar uma futura avaliação bem como inserir o leitor na realidade da universidade, ver como a instituição se posta no seu ambiente interno e externo.

E dessa maneira, a UFRN mostra de forma completa como descrever tal fase, do qual observa-se em vários tópicos e subtópicos o esforço em analisar os pontos forte e fracos da sua internacionalização bem como as ameaças e oportunidades do qual a universidade identifica como relevante.

Seguindo também os Guias da CAPES quanto a internacionalização, percebe-se que sempre indicam ser necessário colocar a internacionalização como prioridade e enumerar os eixos e temas em respectivas prioridades gradativas. Dessa forma, seja de forma discriminada no âmbito da autonomia de cada universidade ou utilizando de dispositivos de outras normas sobre o tema para inserir esses eixos, como a UFRN se propôs.

Nesta perspectiva, adentra também a necessidade de se prever a enumeração de indicadores quantitativos e qualitativos, do que seria o *balanced scorecard*, que de forma mais usual e objetiva é discutida em ambos os aspectos ao longo dos textos de das duas normativas, ficando evidenciado a preocupação da UFRN E UFPB em sempre destacar indicadores que não versam apenas em perspectivas numéricas mas também aquelas que adentram no âmbito da internacionalização com um cunho mais qualitativo.

Exposto isto, essa ferramenta embora seja mais complexa é preciso um esforço em promovê-la, permitindo assim, inserir de forma mais objetiva e concisa como está na normativa da UFPB, em seus tópicos específicos de indicadores os pontos tanto qualificáveis e quantificáveis ou de forma mais dispersa como a UFRN vai apresentando suas perspectivas ao longo do texto de forma mais correlacionada com cada subtópico apresentado.

Outro aspecto importante que está atrelado à transparência é a exposição da origem e destinação de recursos quanto a internacionalização; a exemplo da normativa da UFPB, que de forma explícita opta por ter disposições próprias para determinar esse fluxo, seja de onde será captado e para onde será destinado.

Dito isso, nesse sentido é preciso que haja uma manifesta referência de questões financeiras ou demais vertentes da internacionalização da universidades com outros planos como PDI e outros planos de gestão institucional como o próprio orçamento da instituição, do qual ambas a normativas se esforçaram em incluir constantemente essa relação ao longo do texto de suas normativas.

Outro aspecto de extrema importância contido no plano da UFPB é a previsão da possibilidade de se elaborar planos táticos/operacionais que versem sobre a internacionalização, já que muitas universidades encerram o planejamento da internacionalização no nível apenas de alta cúpula, sem dar oportunidade de discutir e criar planos de outros níveis que possa otimizar e acelerar o processo aqui em análise (GÁCEL-ÁVILA; RODRIGUEZ-RODRIGUEZ, 2018).

Em um aspecto mais avançado e ousado, quanto aos requisitos de análise de stakeholders, de definição de parcerias e projeção de cenários são instrumentos mais complexos

de planejamento estratégico que podem também serem inseridos na seara da internacionalização das universidades assim como fez a normativa da UFRN.

Assim, ao especificar essas variáveis como a UFRN fez, é uma ferramenta poderosa para substanciar ainda mais o conteúdo de um plano estratégico que trata de vários atores, como também técnicos administrativos, discentes e docentes além dos sujeitos de ambientes externos, além de tratar do aspecto mais sensível que é entender que a ação planejar é tratar de futuro e sendo preciso ser coordenado e analisado para reduzir incertezas e riscos.

Retornando a outro aspecto da transparência, algo que realmente não está em nenhum dispositivo nas normativas em análise mas que são indispensáveis para qualquer planejamento estratégico é a expressa e clara a determinação dos meios de divulgação dos resultados obtidos durante a execução do plano, do qual observa-se que nenhuma normativa reservou algum tópico para determinar onde os resultados finais serão publicados.

Outro ponto que as normativas não trazem é a correlação do plano com o CAPES-PrInt, uma vez que este programa e o plano estratégico em análise utilizam do mesmo vetor que é desenvolver a internacionalização na universidade e necessário haver uma referência do plano estratégico com projetos ou vieses que constem nesse programa. E, por tratar de projetos, um bom exemplo a ser seguido é a enumeração dos projetos que já estão em execução no momento de início de vigência do plano bem como aqueles que se pretendem realizar durante todo o prazo do plano, como a normativa da UFRN faz.

Contudo, o gerenciamento de risco que é inerente a existência de projetos, ações e estratégias em nenhuma das normativas é citado, ficando ausente essa ação gerencial que é essencial para a fase de execução de seus intentos

Quanto a flexibilização de mudanças que naturalmente aconteçam, já que planejamento estratégico, trata-se de coisas que possivelmente aconteçam e não sobre um futuro certo, é preciso portanto, que nos dispositivos de um plano desse porte preveja formas de alterar os rumos e os protocolos para prover isso; caso em que a normativa da UFPB pode ser espelhado, já que consente em várias passagens de seu texto a possíveis mudanças desde que sejam submetidas ao Conselhos Superiores e aprovadas pelos mesmos.

Outro ponto que a CAPES (2021) coloca como proposições para PEIIs é o debate da internacionalização passiva como a ativa, ou seja, de atrair para si os atores como direcionar os mesmos para o exterior, o que ambas normativas conseguiram reproduzir com êxito, já que em vários momentos como princípios, estratégias e ações é colocado expressamente esforços para beneficiar aspectos tanto da internacionalização ativa como a passiva.

Ainda acerca dos Guias da CAPES (2000,2021), mesmo não estabelecendo de forma taxativa o que cada PEII deve conter, o mesmo prever fatores a serem observados nos respectivos planos, fatores esses que são cinco e foram formulados pelo *world class universities*, que subsidiam os padrões de universidades de nível internacional; sendo estas:

1. Reputação pelo ensino;
2. Reputação pela pesquisa;
3. Influência científica (Citações internacionais);
4. Presença de Internacionais; e
5. Colaboração Internacional.

Exposto isto, ao ler as estratégias, ações, objetivos, metas e princípios que constam nas normativas da UFPB e UFRN, verifica-se que ambas conseguem amparar de sua forma esses aspectos ao longo do texto, diluindo esses contextos nas várias intenções discorridas durante seu texto, priorizando essas características que hoje são prioritariamente fatores de destaque para qualquer universidade que queira atingir a maturidade plena de internacionalização (CAPES, 2002).

O mesmo se aplica a ferramenta do PDCA, que mesmo não sendo expresso de maneira didática por nenhuma das normativas, é uma ferramenta internacionalmente já solidificada na literatura do planejamento estratégico que se mostra essencial integrar e nortear as fases desse um planejamento, principalmente quando envolver melhorar a qualidade de um fator, do qual aqui seria a internacionalização das universidades.

Com isso, como forma de o retroalimentar o processo de planejamento, a tarefa de prever e prover *feedback* também não se observa ser colocado em nenhum tópico das normativas em exame. O mesmo acontece com a disposição expressa sobre planos futuros, tanto no documento da UFRN como no da UFPB em nenhum momento é separado para colocar essa proposição em seus textos.

Por fim, também não é verificado a formulação de nenhuma espécie de mapa estratégico pelas normativas, uma ferramenta que pode ser utilizada para ajudar a resumir as principais propostas e facilitar a divulgação mais concisa do plano de forma mais prática e rápida.

Em suma, esses foi o balanço realizado dos fatores em análise que os planos estratégicos de internacionalização da UFRN e UFPB em exame incluíram ou poderiam ter incluído em seus documentos, já que embora sem um padrão determinado, esses foram os quesitos que se

mostraram coerentes com os documentos apresentados e possíveis adequações com planos estratégicos que se atribua a seara da internacionalização acadêmica.

#### 4.4 PROPOSIÇÕES PARA UM MODELO DE PLANO ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA IES

Diante da exposição e análise de fatores derivados de respectivos planejamentos estratégicos de internacionalização, este estudo finaliza em uma respectiva síntese com a propositura de um escopo a ser levado em consideração como molde sugestivo de fatores que deveriam ser levados em consideração na uniformização de um modelo de um documento de tal porte.

Com isso, com base no tópico anterior, este estudo se propõe a apresentar a relação de elementos, em suma que já foram diagnosticados nas normativas em exame e que serviu de exemplo para enumerar as ferramentas importantes para este tipo de plano. Dessa forma, abaixo segue a respectiva lista desses requisitos e a devida descrição da funcionalidade de cada uma.

**Quadro 7 -** Proposições para um modelo de plano estratégico de internacionalização de uma IES

<b>PROPOSIÇÕES</b>	<b>FUNCIONALIDADES</b>
<b><u>QUANTO À ESTRUTURA</u></b>	
<b>IDENTIFICAÇÃO DAS NORMATIVAS</b>	Para ser regulamentada e aprovada é necessário um número ordinal para fins de protocolo bem como para explicitar uma numeração que a identifique em momento de busca para acesso.
<b>TEXTO FORMATADO</b>	Por se tratar de norma é indispensável a formatação técnica do texto para fins de formalidade e adequação correspondente com o porte de tal documento que será difundido tanto em meios físicos como virtuais.
<b>IDENTIFICAÇÃO DOS ATORES DA ELABORAÇÃO DO DOCUMENTO</b>	É fundamental a identificação dos conselhos e/ou sujeitos responsáveis pela elaboração do plano para fins de reconhecimento pessoal bem como de indicação daqueles que podem ser inqueridos em etapas de consultas.
<b>NOTAS DE RODAPÉ OU COMENTÁRIOS EXPLICATIVOS</b>	Recomendado a explicitação desses recursos para facilitar a compreensão de elementos textuais de maiores explanações ou relacionar à tópicos ou meios de acesso a maiores informações sobre determinado ponto.
<b>DISPONIBILIZAÇÃO DA NORMATIVA EM MEIOS ELETRÔNICOS</b>	É essencial por motivos de transparência e acessibilidade, visto que tal documento precisa ser difundido para atores internos e externos possam conhecimento da existência de um plano estratégico de internacionalização bem como possam realizar o controle do que está disposto neste documento.
<b><u>QUANTO AO CONTÉUDO</u></b>	

<b>CONCEITO DE INTERNACIONALIZAÇÃO</b>	Por ser um plano de tema específico e por motivo de coerência material, é necessário a explicitação do que se entende ser internacionalização para instituição em ponto de partida que deverá guiar todas os demais tópicos necessários que possa abranger essa temática ao longo do seu texto.
<b>PRINCÍPIOS</b>	São os valores que dão alicerce e norteiam toda conexão de elementos dispostos no plano formulado afim de que sigam uma harmonia de ideias e intenções.
<b>MISSÃO E VISÃO</b>	Vetores essenciais para qualquer forma de planejamento estratégico já que irá determinar de forma clara o propósito da feitura desse documento bem como o fim pretendido, materializando, portanto, a identidade do documento em sua devida instrumentalidade.
<b>ESTRATÉGIAS</b>	É o coeficiente indispensável para qualquer forma de planejamento que contenha objetivos e metas, pois se trata dos meios pelos quais será viabilizado a consecução de ações para posto em execução tudo que foi almejado.
<b>OBJETIVOS</b>	Representa todas os resultados alvos que o plano deseja alcançar ao fim de sua vigência.
<b>METAS</b>	É a quantificação dos objetivos em desígnios fragmentados que possam facilita a coordenação de ações para o alcance de todos os resultados.
<b>AÇÕES</b>	São os passos a passos básicos para efetuação daquilo que é preciso por em prática para concretude do que está disposto em seu plano.
<b>TERMO INICIAL</b>	Marco temporal que representa o início da vigência do plano, demarcando a referência para fins de controle.
<b>TERMO FINAL</b>	Marco temporal que representa o fim da vigência do plano, demarcando a referência para fins de controle.
<b>CRONOGRAMA</b>	Representação gráfica sugerido para facilitar e auxiliar a exposição e coordenação de ações a serem realizadas em seu respectivo tempo para que o plano possa alcançar sua eficácia.
<b>FIGURAS/GRÁFICOS</b>	Recursos visuais que ao ser inseridos em seus textos podem contribuir com melhor compreensão de dados e de informações pertinentes que a instituição achar relevantes serem evidenciadas.
<b>DISPOSIÇÕES FINAIS</b>	Resoluções que introduzem a normativa para ambientar e elucidar questões imperativas para início da discussão da temática.
<b>DISPOSIÇÕES INICIAIS</b>	Resoluções que finalizam a normativa com informações que não couberam em outros tópicos e que são essenciais para conclusão do texto.
<b>ÓRGÃOS RESPONSÁVEIS</b>	Imprescindível a enumeração de todos os órgãos a qual estejam de forma direta e indiretamente relacionados a internacionalização na instituição bem como suas respectivas competências além de explicitação de formas de criação de outros que possam a surgir durante a vigência do plano.
<b>AUTORIZAÇÃO PARA CRIAÇÃO DE ÓRGÃOS ESPECÍFICOS DE APOIO</b>	Recomendação para instituições que desejem transpassar os níveis e delegar funções/atividades a âmbitos táticos e operacionais.

<b>ORGANOGRAMA</b>	Em consequência a determinação de cada órgão responsável, este recurso possibilitará uma representação gráfica que facilitará a identificação de cada um deles e a quem respectivamente recorrer quando precisar de uma tarefa específica.
<b>ANÁLISE SITUACIONAL</b>	É o famigerado diagnóstico de como a instituição se encontra no momento que se inicia o plano, sendo apresentado os pontos positivos e negativos que possam identificar bem como as ameaças e vantagens competitivas que a diferenciam em seu ambiente interno e externo.
<b>EIXOS/ÁREAS PRIORITÁRIAS</b>	Sugestão de definição de subtemas correlativos a internacionalização que a instituição achar necessário adquirir força de prioridade durante seu planejamento tanto para fins de avaliação institucional como para fins de observação aos guias de recomendação de planos estratégicos de internacionalização dispostos pelo CAPES.
<b>ENUMERAÇÃO DE INDICADORES QUANTITATIVOS E QUALITATIVOS (BALANCED SCORECARD)</b>	Ferramenta essencialmente necessária nos dias de hoje para qualquer forma de planejamento, visto que se torna imperioso a análise de perspectivas não só quantitativas como também qualitativas para determinar os principais cenários a ser projetados bem como as vantagens competitivas existentes e as que se almejam.
<b>ORIGEM E DESTINAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS E EM ESTRUTURA</b>	Para fins de controle, como todo planejamento requer recursos financeiros se faz necessário a identificação de onde virá esse dinheiro bem como de que forma será aplicado para que possa haver uma transparência e coerência do que é planejado com que é executado.
<b>REREFÊNCIA À PLANOS TÁTICOS</b>	Sugestão de disposição que se apresenta de maneira eminente já que é preciso criar a cultura do planejamento tático no âmbito da internacionalização. Portanto, é preciso deixar explícito o fomento a elaboração de planos desse nível.
<b>REFERÊNCIA A PDI E DEMAIS PLANOS ESTRATÉGICOS</b>	Para manter coordenação material e harmonia entre os intentos da instituição, é preciso que haja disposição que referencie a construção do plano em consonância com demais planos acima.
<b>ANÁLISE DE STAKEHOLDERS E SELEÇÃO DE PARCERIAS</b>	Identificar todos os sujeitos interessados e afetados pelo plano é primordial para construir objetivos que beneficiem todos eles bem como selecionar aquelas parcerias que introduzam uma relação de rede em ações conjuntas possam fortalecer os rumos de todos os envolvidos.
<b>ESTUDO DE CENÁRIOS</b>	Por ser um plano e por isso naturalmente se debruça sobre o futuro que é imprevisível, é pertinente que no plano seja inserido possíveis cenários que possa acontecer até para desvio de rotas ou planos contingenciais sejam elaborados.
<b>MEIOS DE DIVULGAÇÃO DE RESULTADOS</b>	Para fins de controle e transparência, é essencial que seja explicitado o lugar onde será divulgado os resultados para que todo interessado possa ter acesso bem como possa cobrar o que foi determinado.
<b>RELAÇÃO COM O CAPES-PRINT</b>	Por se trata de um projeto institucional que cuida de interesses relacionado a internacionalização, é preciso que haja uma conexão das disposições do plano com as condições estabelecidas para implementação do CAPES-Print para que ambas funcionem de forma harmoniosa.
<b>ENUMERAÇÃO DE PROJETOS</b>	Condição fundamental identificar os projetos existente na área de internacionalização da instituição bem como aqueles que pretendem realizar durante o período de vigência do plano.

<b>GERENCIAMENTO DE RISCOS</b>	Como todo plano envolve projetos, é preciso dispor maneiras de gestão de respectivos riscos bem como os responsáveis para que já possam ser identificar os existentes bem como aquelas que possam aparecer durante o período de execução.
<b>FLEXIBILIZAÇÃO DE MUDANÇAS</b>	Já que o planejamento não é algo linear nem absoluto, é preciso explicitar as formas de mudança de rumos bem como os limites a que estas mudanças se vinculam.
<b>INCLUSÃO DA INTERNACIONALIZAÇÃO ATIVA E PASSIVA</b>	Fator sugerido pelos guias da CAPES, é primordial determinar disposições tanto em movimento do acolhimento como os de direcionamento exterior dos sujeitos envolvidos no processo de internacionalização dentro da universidade.
<b>ATENDIMENTO DOS 5 CRITÉRIOS DO WORD CLASS NIVERSITIES</b>	Requisitos também com teor de sugestão presente nos guias da CAPES com finalidade de subsidiar a excelência da universidade em alcançar o nível de maturidade plena de internacionalização que tanto se almeja.
<b>REFERÊNCIA AO PROCEDIMENTO DO PDCA</b>	Por ser uma ferramenta consagrada no planejamento estratégico par ao alcance de melhoria de qualidade nos processos, o PDCA pode ser incluído como forma de orientação as fases determinadas dentro da normativa para que possa ser realocado o que for necessário para cada uma delas.
<b>FORMAS DE FEEDBACK</b>	Como forma de retroalimentação e de suporte para próximos planos, o feedback é essencial para saber o que alcançado e que não teve êxito, para só assim, sanar os possíveis erros para aprimorar o processo do planejamento.
<b>REFERÊNCIA À DOCUMENTOS SUCESSORES</b>	Pela natureza do planejamento contínuo e constante é necessário que haja disposição referenciando a um termo que finalize o atual e que se iniciará um próximo com as perspectivas de reformulação das intenções em adequação ao novo período a qual será formulado.
<b>MAPA ESTRATÉGICO</b>	Como recomendação esse recurso pode ajudar de forma gráfica a representar e resumir todo o plano e suas interligações entre as suas disposições bem como facilitar a compreensão do leitor.

Fonte: elaborada pelo autor (2022).

A exposição do quadro acima finaliza as proposições que podem ser reproduzidas em futuros planos estratégicos de internacionalização por estas universidades em exame ou por outras que por ventura possa se interessar neste estudo e se inspire nas informações aqui apuradas. Diante disso, para finalizar, será apresentado as considerações finais a seguir.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cultura de planejar no serviço público não é uma prática consolidada e se tratando de planejar a um nível gerencial quanto ao quesito da internacionalização em instituições de ensino superior se trata ainda de uma praxe bastante recente que decorre justamente de novos processos estruturais que estão reconfigurando o sistema de ensino brasileiro de forma a impulsionar novos níveis exigidos na qualidade de seus serviços prestados bem como nos seus resultados institucionais frequentemente avaliados.

Diante disso, com caráter de urgência e um perfil marcado pela exigência de agilidade, vários órgãos de fomento estão se debruçando em produção de guias e recomendações para introduzir a sistemática de entrelaçar a internacionalização com a função administrativa de planejar.

Nessa perspectiva, em razão do caráter atual e da necessidade de investigações sobre esse novo instrumento que vem sendo reproduzido em universidades do Brasil, este presente estudo se adiantou e buscou analisar planos estratégicos de duas universidades do nordeste e próximas a fim de encontrar similaridades e diferenças de maneira que pudesse possibilitar a enumeração de proposições a serem observadas como uma espécie de modelo para planos na reprodução de planos de tal porte.

Assim, após examinar duas normativas, o plano estratégico de internacionalização da UFPB e da UFRN, constatou-se que os documentos embora acatem a maioria de aspectos que devam conter em um plano desse nível pela literatura e Guias da CAPES, ainda assim, apresentam deficiências em ferramentas e tópicos que são substanciais, apresentando assimetrias identificadas que podem ser sanadas ou reformuladas.

Para isso, entre as várias recomendações após o balanço feito das proposições é que a sugestão de flexibilizar a divulgação dos planos em formatos didáticos como se tentou a UFRN, em formato de cartilha, seja reproduzida, para assim, atrair mais o interesse da comunidade para ter o acesso as suas informações bem como facilitar a leitura.

Além disso, nesse sentido, sugere-se a elaboração de normativas com redação mais objetiva, separando os tópicos de acordo com os assuntos correlativos com enumeração respectiva desses dispositivos, além de aplicação de formatação técnica como a UFPB fez, propiciando assim, uma organização estrutural coesa e coerente.

Quanto ao conteúdo exposto nas normativas, uma das maiores incongruência encontradas entre elas é que enquanto uma traz apenas os objetivos a outra traz apenas as metas,

sendo o ideal pelos modelos de qualquer planejamento estratégico que a prospecção de objetivos e metas sejam feitas de forma conjuntas e alinhadas. Outra orientação é trazer ambos os tópicos em realce em seu início de texto, já que são dispositivos que norteiam todo os outros aspectos.

Ainda, outra prescrição a ser feita é ação reproduzida pela UFRN que se trata de elaborar metas quantificadas, uma vez que, metas devem ser mensuradas para que na fase de controle e avaliação se tenha base do que foi alcançado e o que pode ser alterado.

Alinhada a essa orientação, outro ponto surge, que seria indicação de também elaborar um cronograma com fim e início do que se propõe, uma vez que, que pode ser uma ferramenta valiosa para guiar ações relativas deste processo além de facilitar o controle.

Dito isso, a normativa da UFRN reproduziu com eficiência a apresentação de figuras e gráficos, que adentra também como uma sugestão, pois pode ajudar a representar de forma não verbal o resumo de dados analisados em tópicos específicos.

Partindo para outro ponto crucial, fica destacado o esforço da normativa da UFPB que constantemente manifesta a possibilidade de derivação de planos táticos sobre internacionalização, possibilitando sua elaboração em harmonia e observação aos ditames do que é estabelecido no plano estratégico.

Um aspecto que alude com eficiência a esta disposição é a possibilidade de criação de órgãos específicos de apoio, essa tática apresentada pela normativa da UFPB se mostra uma ferramenta efetiva pois concretiza a ideia coerente que a administração possa utilizar de setores e unidades por toda instituição para tornar-se um processo integrado e coordenado, alcançando níveis e planos inferiores que sejam mais próximos ao público-alvo. Para oportunizar ainda mais isso, sugere-se a inserção de um organograma no respectivo plano para estabelecer as correlações e atribuições desses órgãos.

Outro aspecto essencial para um plano de internacionalização é a análise situacional a exemplo do que a UFRN fez, uma vez que melhorar níveis de maturidade de internacionalização que a CAPES recomenda é preciso ter conhecimento de como está toda conjectura desse processo na IES, não podendo essa fase ser ignorada igual fez a UFPB.

Portanto, é imprescindível que qualquer plano sobre essa temática detalhe bem as circunstâncias de cada variável de sua realidade institucional bem como do seu próprio ambiente, seja interno ou externo, pois só após esse diagnóstico, é que se pode escolher as ações e estratégias que orientem efetivamente as mudanças necessárias.

Nesse sentido, adentra-se a questão dos eixos e áreas temáticas que são prioridade, entende-se ser imperativo que os planos tragam em algum dispositivo a explicitação de quais vertentes terão prevalências, já que se tratando de internacionalização hoje, em cada universidade terá aspectos específicos que para alcançar sua melhoria será necessário estabelecer o que será prioritário para si.

Outra resolução que foi observado perante as normativas e que é vital para eficácia de qualquer planejamento hoje é que se reconheça tanto indicadores quantitativos quanto os qualitativos, representando o verdadeiro conceito do que seria o *balanced scorecard*, ferramenta essa destinada a gerar aprendizado estratégico e um feedback mais completo.

Outro aspecto importante que se observou ao analisar as normativas está atrelado à transparência e a exposição da origem e destinação de recursos quanto a internacionalização; a exemplo da normativa da UFPB. É imprescindível para esse processo que seja visto como prioridade pela gestão acadêmica que seja definido de onde se originará alocação de recursos para subsidiar as ações necessárias bem como as destinações específicas que a universidade entender indispensáveis, pois só assim saberá se identificar esse fluxo financeiro e cobrar quando houver falta ou a quem recorrer.

Em suma, é primordial também que haja uniformidade de disposição financeira e econômica quanto a internacionalização no PDI bem como em outros planos de gestão como o próprio orçamento da instituição, já que as rubricas específicas para essa área muitas vezes não são incluídas no orçamento da universidade.

Outra consideração inferida que decorre da ausência nas respectivas normativas é sobre uma expressa e clara determinação dos meios de divulgação dos resultados obtidos durante a execução do plano, pois sem saber onde encontrar esse dados fica inviável concluir o que no plano foi realmente executado bem como não gerir informações verídicas e confiáveis para fundamentar uma devida avaliação desse processo.

Nessa perspectiva, outra correlação que esse plano deve trazer também é ligação que possa ter com CAPES-PrInt, da respectiva universidade, já que utilizam do mesmo vetor que é desenvolver a internacionalização na universidade e precisam naturalmente estarem vinculados para que possa abastecer de dados e projetos que fortaleçam as estratégias e ações previstas por ambas.

Quanto a questão do gerenciamento de risco, é um ponto pertinente de observação já que é a existência de projetos, ações e estratégias requer essa ferramenta e em nenhuma das

normativas é citado, devendo se possível prever ao menos uma equipe responsável pela condução da administração de riscos que possam existir ou que surjam durante a execução.

Uma percepção interessante que fica constatado que está sendo obedecido por ambas as universidades é a visualização do processo de internacionalização sobre uma visão bilateral de mobilidade como sugerido nos Guias de Recomendação da Capes, uma vez que o foco a um tempo atrás era dirigido apenas para a internacionalização ativa.

No quesito que referenciem ações de ajuste e prosseguimento, verifica-se que há nenhuma forma de *feedback* e nem a disposições de intenção de possíveis novos planos sucessores nos dispositivos das normativas, sendo recomendado que esses pontos sejam explicitamente colocados nas disposições finais dos respectivos planos. Lembrando que essa respectiva prática deriva de princípios e filosofias do planejamento que torna necessário que seja uma conduta constante e cíclica, sendo reproduzida permanentemente através de novas formas sucedentes.

Exposto isso, para finalizar, como sugestão para planos estratégicos de internacionalização fica indicado também, se possível, a confecção de mapa estratégico que possibilite visualmente o leitor entender com mais facilidade as metas, estratégias e planos de ações constantes, mostrando suas interrelações na intenção de evidenciar como cada pretensão realizada pode afetar umas às outras em sua concretização.

Dessa forma, a despeito do que foi diagnosticado nas duas normativas fica evidente que são formas de planos diferentes e que não seguem um padrão estabelecido, se aproximando muito pouco do formato técnico-legal da lei de instituição do CsF e PNE. Entretanto, percebe-se que foram confeccionados intuitivamente diante das necessidades e prioridades de cada universidade, que possuem pretensões otimistas, mas que pouco focam nas fases do da execução e controle.

O que pode justificar as assimetrias identificadas entre os planos talvez decorram do aspecto recente dessa prática que não se firmou ou que ainda veem esse documento como apenas requisito formal de atendimento a avaliações da CAPES, o que mesmo que ainda seja representa um bom passo para que no futuro possa se firmar a cultura de planejar estrategicamente sobre a internacionalização dentro das IES.

Além disso, são modelos de planos que estão em suas primeiras versões e que requer melhorias que serão só possíveis após os vigentes finalizarem mas que de forma positiva este estudo poderá guiar as versões futuras dessas universidades que sucederão ou de demais

universidades que ainda não fizeram seu plano e que precise de sugestões para elaborarem os seus.

Dessa forma, essas primeiras experiências possuem deficiências a que reflete uma falta de apreensão sistemática da importância de tirar do papel as proposições bem como repensar e revisar o próprio compromisso estratégico das instituições educacionais na definição das políticas de internacionalização, e principalmente, na execução das estratégias organizacionais necessárias à relevância e complexidade do fenômeno para que seja objeto de aceção por toda comunidade acadêmica.

Dito isso, fica evidente que se precisa reformular os arranjos administrativo tanto a nível governamental como a nível micro perpetuado nas instituições públicas brasileiras para que a internacionalização seja operada não a só níveis de alta cúpula, podendo e devendo ser estudada formas para que haja uma transposição desse processo para outras níveis e camadas mais próximos de seus beneficiários.

Como sugestão do programa, em razão do seu caráter profissional, o estudo finaliza com considerações direcionadas a recomendações pertinentes e congruentes diante de proposições que se mostram essenciais a serem observadas para que a maturidade plena quanto à internacionalização referenciada pela CAPES para<sup>2</sup> as universidades brasileiras um dia seja realidade e que essa temática se firme como uma verdadeira prioridade para aqueles que estão gerindo estas instituições.

Por fim, verificou que as normativas dessas instituições estão bem longe de abarcar os elementos que façam as universidades atingirem a maturidade plena, visto que a efetividade em nível de implementação é pouco descrita, sendo a abstração a marca de ambas, carecendo de estudos mais técnicos que embase o que estão colocando em suas disposições bem como a definição exata de quando, como, quem fará; devendo os resultados terem seu destaque quanto a sua divulgação e ações corretivas.

Desse modo, se perfazem em planos que possuem as características fundamentais do que é planejamento estratégico, mas que se adaptam relativamente as peculiaridades do ambiente acadêmico na atual conjectura que há tantos obstáculos financeiras e de qualificação técnica de gerência. Entretanto, as duas normativas representam indicativos de mudanças sistemáticas mas precisam de mais visão prática do que realmente podem fazer agora para mudar a cultura organizacional de forma que realmente insiram a internacionalização como condição prioritária na gestão acadêmica.

Com isso, fica também a sugestão de futuras pesquisas que possam analisar os resultados perquiridos após vigências desse planos bem como se deu a continuidade dos mesmos para que possa averiguar as reais mudanças que se obteve bem como os possíveis aperfeiçoamentos que podem introduzir com o relatório de proposições aqui apresentado.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando. Em Busca de um Novo Paradigma para a Reforma do Estado no Brasil. In: **Revista do Serviço Público/ Fundação Escola Nacional de Administração Pública**, Brasília: ENAP, ano 48, número 1, janeiro-abril 1997, pp. 149-155.

ACKOFF, R.L. (1970). **A concept of corporate planning**. New York: John Wiley & Sons, 1970.

AGUIAR, Angela da S. **Avaliação do Plano Nacional de Educação 2001-2009: Questões para reflexão**. Educ. Soc., Campinas, v. 31, n. 112, p. 707-727, jul.-set. 2010.

ALBERTO FÁVERO, ALTAIR ; TREVISOL, M. G. . **Ensino Superior e internacionalização: atores e desafios**. SÉRIE-ESTUDOS (UCDB), v. 25, p. 35-60, Campo Grande: 2020.

ALMEIDA, P. R. de. A experiência brasileira em planejamento Econômico: Uma Síntese Histórica. In: GIACOMONI, James; PAGNUSSAT, José Luiz (Org.). **Planejamento e Orçamento Governamental – Coletânea**. Brasília: Enap, 2006.

ALMEIDA FILHO, Naomar de. **Universidade Nova: Textos críticos e esperançosos**. Brasília: Editora da Universidade de Brasília e Salvador e Editora da Universidade Federal da Bahia - EDUFBA, 2007.

ALTBACH, P. G. **Perspectives on Internationalizing Higher Education. International Higher Education**. n.27, Spring 2002.

AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de marketing passo a passo**. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso, 1999.

ANGÉLICO, João. **Contabilidade Pública**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ANSOFF, H.I. ; MCDONNELL, E. **Implanting strategic management**. New Jersey: Prentice-Hall, 1990.

ARANA, R. S., EREIRA, E. N., PERES, F. F. F. **The Internationalization Of Higher Education In Latin American Universities: A Systematic Literature Review**, 2021. Disponível: <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.2431>. Acesso: 03 jun 2022

ASSOCIATION INTERNATIONALE DES UNIVERSITÉS (AIU). **Renforcer les valeurs académiques dans l'internationalisation de l'enseignement supérieur: un appel à l'action**. 2012. Disponível em: [chrome-extension://efaidnbmninnkpcjpcgclefindmkaj/https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/renforce\\_les\\_valeur\\_academiques\\_dans\\_internationalisation.pdf](chrome-extension://efaidnbmninnkpcjpcgclefindmkaj/https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/renforce_les_valeur_academiques_dans_internationalisation.pdf) . Acesso em: 25 fev. 2021.

ATHAYDE, A.L.M. **Uma avaliação dos impactos do Programa Ciência sem Fronteiras na perspectiva de beneficiários das Instituições Federais de Ensino Superior de Montes Claros - MG**. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Viçosa.

AVEIRO, T. M. M. O programa Ciência sem Fronteiras como ferramenta de acesso à mobilidade internacional. Tear: **Revista de Educação, Ciência e Tecnologia**, v. 3, n. 2, p. 1- 21, 2014.

BADIRU , A. B. B. J. **Ayeni , Practitioner's Guide to Quality and Process Improvement** . Chapman & Hall , London , U.K. , 1993

BALBACHEVSKY, E. A pós-graduação no Brasil: novos desafios para uma política bem-sucedida. In: Brock, C.; Schwartzman, S. (2005). **Os desafios da educação no Brasil**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, p. 285-314, 2005.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2016.

BARROSO, J. A investigação sobre a regulação das políticas públicas de educação em Portugal. In: BARROSO, J. (Org.). **A regulação das políticas públicas de educação: espaços, dinâmicas e atores**. Lisboa: Educa, 2006, p. 9-39.

BERNHEIM, Carlos T. La internacionalización de la educación superior. Significado, relevancia y evolución histórica. In: Gacel-Ávila, Joceline (Org.) **Educación superior, internacionalización e integración en América Latina y el Caribe**. Balance regional y prospectiva. Caracas: UNESCO - IESALC y Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba, 2018.

BORDIGNON, Genuíno; QUEIROZ, Arlindo; GOMES, Lêda (colabs.). O Planejamento Educacional no Brasil. In: **Fórum Nacional de Educação/Plano Nacional de Educação**. Brasília, DF, 2011. Anais... Brasília, 2011. Disponível em: [http://fne.mec.gov.br/images/pdf/planejamento\\_educacional\\_brasil.pdf](http://fne.mec.gov.br/images/pdf/planejamento_educacional_brasil.pdf). Acesso em: 12 jan. 2022.

BORDIGNON, Genuíno; QUEIROZ, Arlindo; GOMES, Lêda. **O planejamento educacional no Brasil**. Brasília: Fórum Nacional de Educação, 2011.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Diário Oficial da União 1988; 5 out.

BRASIL. **Decreto Federal nº 5.773**, de 09 de maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e seqüenciais do sistema federal de ensino. **Diário Oficial da União**, Brasília: INEP, 2006.

BRASIL. **Decreto Nº 7.642**, de 13 de dezembro de 2011. Institui o Programa Ciência sem Fronteiras. Diário Oficial da União, 14 dez. 2011b.

BRASIL. **Decreto nº 5.378**, de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA. Diário Oficial da União. Brasília, 24 de fevereiro de 2005. p. 2. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%205.378%20DE%203%20DE%20FEVEREIRO%20DE%202005.&text=Institui%20o%20Programa%20Nacional%20de,que%20lhe%20confere%20o%20art.](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%205.378%20DE%203%20DE%20FEVEREIRO%20DE%202005.&text=Institui%20o%20Programa%20Nacional%20de,que%20lhe%20confere%20o%20art.) . Acesso em: 18 de jan de 2022.

BRASIL. **Lei Complementar n. 101**, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília, DF: 2000. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp101.htm#:~:text=LEI%20COMPLEMENTAR%20N%C2%BA%20101%2C%20DE%204%20DE%20MAIO%20DE%202000&text=Estabelece%20normas%20de%20finan%C3%A7as%20p%C3%ABlicas,fiscal%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAsncias..](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm#:~:text=LEI%20COMPLEMENTAR%20N%C2%BA%20101%2C%20DE%204%20DE%20MAIO%20DE%202000&text=Estabelece%20normas%20de%20finan%C3%A7as%20p%C3%ABlicas,fiscal%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAsncias..) Acesso: 02 maio. 2022.

BRASIL. **Lei n° 10.861, de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm) . Acesso em 26 jun de 2022.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública**; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Documento de Referência; Fórum Nacional 2008/2009 / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão. - Brasília: MP, SEGES, 2009.

BRESSER, **Revista do Serviço Público**, Trabalho apresentado ao seminário sobre Reforma do Estado na América Latina organizado pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado e patrocinado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento ,Brasília; 1996.

BUARQUE, C. **Relatório de avaliação de políticas públicas**: Programa Ciência sem Fronteiras. 2015. Disponível em: <http://www19.senado.gov.br/sdleggetter/public/getDocument?docverid=d96d0b6a-8fd9-4526-bbd9-32a9e4d71d48> . Acesso em: 22 fev. 2022.

CAMPELO, G. S. B. **Administração pública no Brasil**: Ciclo entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. Recife, v. 34, n. 2, p. 297-324, 2010. Disponível em: <<https://periodicos.fundaj.gov.br/CIC/article/view/871/592>>. Acesso em: 04 fev 2022.

CAPES. CAPES – **Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior**. Ministério da Educação. Documentos de área. 2017. Disponível em:<https://www-periodicos-capes-gov-br.ezl.periodicos.capes.gov.br/index.php?>. Acesso em 14 jan 2022.

CAPES – DRI. **Guia para Plano Estratégico para Internacionalização Institucional**: Pós Graduação Strictu Sensu, 2021. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/[http://www.sr2.uerj.br/capesprint/downloads/GUIA\\_PLANO ESTRATEGICO\\_INTERNACIONALIZACAO\\_STRICTO.pdf](http://www.sr2.uerj.br/capesprint/downloads/GUIA_PLANO ESTRATEGICO_INTERNACIONALIZACAO_STRICTO.pdf) Acesso em: 03 jan. 2022.

CAPES – DRI. **Guia para Aceleração Internacionalização Institucional**: Pós Graduação Strictu Sensu, 2020. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/[https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/23122020\\_Guia\\_para\\_Aceleracao\\_da\\_Internacionalizacao\\_Institucional.pdf](https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/23122020_Guia_para_Aceleracao_da_Internacionalizacao_Institucional.pdf) . Acesso em: 03 jan. 2022

CASTELO BRANCO, U. V. **Desenho Metodológico da Pesquisa**. Material Didático, 2021.

CEIA, C. Conteúdo. E-Dicionário de Termos Literários, 2009. Disponível em: <https://edtl.fcsh.unl.pt/encyclopedia/conteudo>. Acesso em: 22 jul. 2022.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, Vozes, 2008.

CENERINO, A; SILVA, O. H. A cooperação Internacional e o Processo de Internacionalização das Universidades Estaduais do Paraná. Anais **XXXII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração e áreas afins (ANPAD)**, Rio de Janeiro, 2008, p. 1-16.

CHANLAT, JEAN-FRANÇOIS. **O Gerencialismo E A Ética Do Bem Comum: A Questão Da Motivação Para O Trabalho Nos Serviços Públicos**. Lisboa, Portugal, ano 2002, VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Disponível em <http://www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0043316.pdf> Acesso em: 07 mar de 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7 ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

CHIAVENATTO, I. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo. Makron,2020.

COELHO, C. P. V. **Referencial estratégico para a internacionalização do Campus Florianópolis-Continente do Instituto Federal de Santa Catarina Florianópolis**, 2016.

CONGRESSO EM FOCO. Discurso de Lula no lançamento do Pac. **UOL**. Disponível em: <https://congressoemfoco.uol.com.br/projeto-bula/reportagem/leia-o-discurso-de-lula-no-lancamento-do-pac/> Acesso em: 24 fev. 2022.

COURA, K. V. ; COURA, K. V. . **Internacionalização do ensino superior: razões políticas, econômicas, socioculturais e acadêmicas..** In: Editora Poisson. (Org.). Educação no Século XXI. 1ed.Belo Horizonte: Poisson, 2017, v. 5, p. 44-50.

CRUZ, V. X. A. **Programa Ciência sem Fronteiras: uma avaliação da política pública de internacionalização do ensino superior sob a perspectiva do paradigma multidimensional**. 2016. 209 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Faculdade de Ciência e Tecnologia, Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2016.

DALLARI, A.A.FERRAZ, S. **Estatuto da Cidade (Comentários à Lei Federal 10.257/2001)**, 2ª Ed., São Paulo: Malheiros, 2006.

DEMING, William Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DIAS SOBRINHO, José. **Avaliação: políticas educacionais e reformas da educação superior**. São Paulo: Cortez, 2003.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Avaliação do Plano Nacional de Educação 2001-2009: Questões estruturais e conjunturais de uma política.** Educ. Soc., Campinas, v. 31, n. 112, p. 677-705, jul.-set. 2010.

DOURADO, Luiz Fernandes. Políticas e gestão da educação superior no Brasil: múltiplas regulações e controle. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação** - Periódico científico editado pela ANPAE, [S.l.], v. 27, n. 1, abr. 2011. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/19967/11598>. Acesso em: 24 jan. 2022.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração.** São Paulo: Thomas Learning, 2006.

EDIÇÃO DO IAU GLOBAL SURVEY DA INTERNATIONAL ASSOCIATION OF UNIVERSITIES. Disponível em <https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/iau-4th-global-survey-executive-summary.pdf>. Acesso em 23 fev 2022.

ESCÓSSIA, Carlos. **Planejamento é.** Disponível em: <http://www.carlosecossia.com.br>. Acesso em 21 abr 2022.

ESTADÃO CONTEÚDO. Bloqueio de verbas faz universidades cortarem bolsa, transporte e até bandeirão. **Gobo.** 2019. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Brasil/noticia/2019/07/epoca-negocios-bloqueio-de-verbas-faz-universidades-cortarem-bolsa-transporte-e-ate-bandeirao.html> Acesso em: 22 fev. 2022.

FAYOL, Henri. **Administração Geral e Industrial.** São Paulo. Atlas, 2003.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho.** São Paulo: Saraiva, 2005.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002.

FOREQUE, F. CRUZ, V. Ciência Sem Fronteiras será congelado. **Revista Folha de São Paulo.** Brasília, 2015. Disponível em: <http://feeds.folha.uol.com.br/fsp/cienciasaude/231677-ciencia-sem-fronteiras-sera-congelado.shtml>. Acesso em: 11 mar. 2022.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de Conteúdo.** Brasília, 2º Edição: Liber Livro Editora, 2007.

FREIRE, J.C. **Internacionalização de Instituições de Ensino Superior no Brasil.** Disponível em: <https://www2.unesp.br/portal#!/noticia/15794/internacionalizacao-de-instituicoes-de-ensino-superior-no-brasil/>. Acesso em 05 fev .2022.

GACEL-ÀVILA, Jocelyne; RODRIGUEZ-RODRIGUEZ, Scilia. **Internacionalización de la educación superior en América Latina y el Caribe: un balance.** México: UNESCO-IESALC, 2018.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Orgs.). **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GESTÃO ESCOLAR. PNE não é instrumento de um governo, mas um plano do estado brasileiro. Disponível: <https://gestaoescolar.org.br/conteudo/2156/pne-nao-e-instrumento-de-um-governo-mas-um-plano-do-estado-brasileiro>. Acesso em: 14 jan. 2022.

GIACOBBO, Mauro. O Desafio da Implementação do Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas. **Revista do Tribunal de Contas da União**. Brasília: TCU, v.28, n.74, p. 73-105, out/dez 1997.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRANJA, Cintia Denise; CARNEIRO, Ana Maria. **O programa Ciência sem Fronteiras e a falha sistêmica no ciclo de políticas públicas**. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, v. 29, n. 110, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362020002801962>. Acesso em: 12 fev 2022.

GRIECO, J. A. **Fostering cross-border learning and engagement through study abroad scholarships: lessons from Brazil's Science without Borders program**. Dissertação (Mestrado).University of Toronto, 2015.

HINDLE, Tim. **Tudo sobre administração**. São Paulo: Editora Nobel, 2002.

HYPOLITO, ÁLVARO LUIZ M. . Trabalho docente e o novo Plano Nacional de Educação: valorização, formação e condições de trabalho. **Cadernos CEDES** , v. 35, p. 517-534, 2015.

IBGE. PNDA Contínua 2018. **Agência de Notícias IBGE**,2019. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/24857-pnad-continua-2018-educacao-avanca-no-pais-mas-desigualdades-raciais-e-por-regiao-persistem> Acesso em: 04 abr. 2022.

JORNAL DA USP. Entenda melhor como é o programa PrInt-CAPES. 2019. Disponível em: <https://jornal.usp.br/institucional/entenda-melhor-o-que-e-o-programa-print-usp-capes/>. Acesso em: 7 de julho de 2022.

KNIGHT, J. Universidades apostam na internacionalização. **Entrevista. Extra**, Julho, 2014. Disponível em: <http://www.extraclasse.org.br/edicoes/2014/07/universidades-apostam-na-internacionalizacao>. Acesso em: 02 jan. 2022.

KNIGHT, J. The international university: models and muddles. In: BARNETT, Ronald; PETERS, Michael A. (ed.). **The idea of the university: contemporary perspectives**. New York: Peter Lang Publishing, 2018.

KNIGHT, J. **Un modelo de internacionalización: respuesta a nuevas realidades y retos**. Educación superior en América Latina. La dimensión internacional. Bogotá: Banco Mundial/Mayol, p. 1-38, 2005. Disponível em: [http://obiretiesalc.udg.mx/sites/default/files/publicaciones/educacion\\_superior\\_en\\_al\\_la\\_dimensio\\_n\\_internacional\\_0.pdf#page=28](http://obiretiesalc.udg.mx/sites/default/files/publicaciones/educacion_superior_en_al_la_dimensio_n_internacional_0.pdf#page=28). Acesso em: 16 mar. 2022.

KNIGHT, J. **Updating the definition of internationalization. International Higher Education**, 33(4), 2-3. Journal of Studies in International Education, Vol. 8 No. 1, 5-31, 2003.

KNOBEL, M., LIMA, M. C., Leal, F. G., PROLO, I. (2020). Desenvolvimentos da internacionalização da educação superior no Brasil : Da mobilidade acadêmica internacional à institucionalização do processo na universidade. **ETD - Educação Temática Digital**, 22, (3), 672–693. Disponível em :<http://doi.org/10.20396/etd.v22i3.8659332>. Acesso: 22 jan 2022.

KRAWCZYK, N.R . **As Políticas de Internacionalização das Universidades no Brasil: o caso da regionalização no Mercosul**. Políticas Educativas , v. 1, p. 32-47, 2008

KROETZ, Camila. A internacionalização da educação superior no contexto da cooperação sul-sul: uma análise do Programa Estudantes Convênio de Pós-graduação (PEC-PG). 2019. **Dissertação** (Mestrado em Desenvolvimento Regional) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2019.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall. 1993.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P; MURPHY, P.B. Planejamento estratégico para o ensino superior. **Journal of Higher Educational**, v. 52, n. 5, 1981.

KUNSCH, M.M.K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 2.ed. São Paulo: Summus Editorial, 2002.

LACOMBE, Francisco. **Teoria geral da administração**. Saraiva, 2009. CERTO, Samuel C. et alli. **Administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Person, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa, pesquisa bibliográfica, teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso**. 8. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

LAUS, Simone P. **A internacionalização da educação superior: um estudo de caso da Universidade Federal de Santa Catarina**. 2012. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2012.

LEASK. B. A internacionalização do currículo e a aprendizagem de todos os estudantes. **Revista Ensino Superior – UNICAMP**. 2015. Tradução: Sergio Azevedo Pereira. Disponível em: <https://www.revistaensinosuperior.gr.unicamp.br/international-higher-education/a-internacionalizacao-do-curriculo-e-a-aprendizagem-de-todos-os-estudantes>. Acesso em: 24 mar. 2022.

LÊNIN, W. **Cahiers philosophiques**. Paris: Sociales, 1965.

LEASK. B. A internacionalização do currículo e a aprendizagem de todos os estudantes. **Revista Ensino Superior – UNICAMP**. 2015. Tradução: Sergio Azevedo Pereira. Disponível em: <https://www.revistaensinosuperior.gr.unicamp.br/international-higher-education/a-internacionalizacao-do-curriculo-e-a-aprendizagem-de-todos-os-estudantes>.

education/a-internacionalizacao-do-curriculo-e-a-aprendizagem-de-todos-os-estudantes. Acesso em: 24 mar. 2022.

LESSARD, Claude; CARPENTIER, Anylène. **Políticas Educativas: a aplicação na prática**. Tradução de Stephania Matousek. Petrópolis: Vozes, 2016.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão escolar: teoria e prática**. 4. ed. Goiânia: Alternativa, 1992.

LIMA, Manolita Correia; MARANHÃO, Carolina Machado Saraiva de Albuquerque. **O sistema de educação superior mundial: entre a internacionalização ativa e passiva**. Avaliação (Campinas), Sorocaba, v. 14, n. 03, p. 583-610, dez. 2009. Disponível em <[http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-40772009000300004&lng=pt&nrm=iso](http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772009000300004&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 15 fev. 2022.

LIMA, Paulo Gomes. **Política e gestão da educação: recorrências da escola no Brasil**. In: Congresso de Educação Básica (COEB), 2013, Santa Catarina. Anais[...]. Santa Catarina: Prefeitura Municipal de Florianópolis, 2013. Disponível em: [http://portal.pmf.sc.gov.br/arquivos/arquivos/pdf/14\\_02\\_2013\\_16.35.13.3cef8b55a1e8bc771652b70c75c1d20.pdf](http://portal.pmf.sc.gov.br/arquivos/arquivos/pdf/14_02_2013_16.35.13.3cef8b55a1e8bc771652b70c75c1d20.pdf). Acesso em: 23 fev. 2022.

LÜCK, Heloisa. Aplicação do Planejamento Estratégico na Escola. In: **Revista Gestão em Rede**, nº.19, abril, 2000.

MACHADO, L. E. **Gestão estratégica para instituições de ensino superior privadas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

MARGINSON, S.; RHOADES, G. Beyond national states, markets, and systems of higher education: A glonacal agency heuristic. **Higher Education. Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands**, v.43, 2002.

MARIN, Rosa Elizabeth Acevedo; BRASIL, Walterlina. **Internacionalização da educação superior no Brasil: relatório final**. Belém: Associação de Universidades Amazônicas, 2004.

MARRARA, T. Internacionalização da Pós-Graduação: objetivos, formas e avaliação. **Revista Brasileira da Pós-Graduação**, v. 4, n. 8, p. 245-262, 2007.

MATUS, C. **Política, planejamento e governo**. Brasília: Ipea, 1997.

MAXIMIANO, Antonio César Amauri. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Introdução à administração**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAZETTO, A. O fim do Ciências sem Fronteiras: uma análise dos dados. **Revista Subjetiva**, 2017. Disponível em: <https://medium.com/revista-subjetiva/o-fim-do-ci%C3%Aancia-sem-fronteiras-uma-an%C3%A1lise-dos-dados-d65f6f88cada> Acesso: 23 de fev. 2022.

MENEGOLLA, Maximiliano. SANT'ANNA, Ilza Martins. **Por que planejar? Como planejar?** 10ª Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

REALE, Miguel. **Filosofia do Direito**. 11. ed. São Paulo: Saraiva, 1986.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. 11 ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÕES. Painel Ciência sem Fronteiras. Disponível em: <http://www.cienciasemfronteiras.gov.br/web/csf/painel-de-controle> Acesso em: 02 fev. 2022.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MIRANDA, José Alberto Antunes de; STALLIVIERI, Luciane. **Para uma política pública de internacionalização para o ensino superior no Brasil**. Avaliação (Campinas), Sorocaba , v. 22, n. 3, p. 589-613, Dec. 2017 . Acesso em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141440772017000300589&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141440772017000300589&lng=en&nrm=iso); Acesso: 31 jan 2022.

MOEN, Ron; NORMAN, Cliff. **Evolution of the PDSA Cycle**. Disponível em <http://deming.ces.clemson.edu>. Acesso em 9 de junho de 2007.

NEVES, Clarissa Eckert Baeta. BARBOSA, Maria Ligia de Oliveira. **Internacionalização da educação superior no Brasil: avanços, obstáculos e desafios**. Vol. 22, n. 54 (maio/ago. 2020), p. [144]-175, Porto Alegre, 2020.

OLIVER, F. M.; LIBÂNO, R. **Preciso entender as normas técnicas**. Ius Natura, 2017, Disponível em: <https://iusnatura.com.br/preciso-atender-as-normas-tecnicas/>. Acesso em: 04 ago. 2022.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 27 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, Vozes, 2007.

PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento dialógico: como construir o projeto político pedagógico da escola**. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2001.

PAIVA, F. M.; BRITO, S. H. A. **O papel da avaliação CAPES no processo de internacionalização da Pós-Graduação em Educação no Brasil (2010-2016)**. Avaliação (Campinas), Sorocaba, v. 24, n. 2, p. 493-512, 2019. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141440772019000200493&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141440772019000200493&lng=en&nrm=iso). Acesso em 12 fev. 2021.

PEREIRA, J. M. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. – 4. ed. - [3. Rempr.]. – São Paulo: Atlas, 2019.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. SPINK, Peter Kevin. **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 3ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

- POZZER, K. M. P. (1999). Escritas e escribas: o cuneiforme no antigo Oriente Próximo. *Classica - Revista Brasileira De Estudos Clássicos*, 11(11/12), 61–80.
- RAMBLA, Xavier; VERGER, Antonio e TARABINI, Aina. **La influencia externa en las políticas educativas de Argentina, Brasil y Chile (1990-2006)**. Linhas Críticas [online]. 2009, vol.15, n.28, pp. 05-23.
- ROBSON, L. **Gráficos**; Brasil Escola. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/matematica/graficos.htm>. Acesso em 06 de outubro de 2022.
- PRADANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani César de. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- SANTOS, Fernando Seabra; ALMEIDA FILHO, Naomar de. **A quarta missão da Universidade: internacionalização universitária na sociedade do conhecimento**. Brasília: Editora Universidade de Brasília; Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 2012.
- SAVIANI, Dermeval. Entrevista. **Revista Retratos da Escola**. Brasília. v.8. n.15. p. 221-564. Jul/dez. 2014.
- SGUISSARDI, Valdemar. SILVA JÚNIOR, João dos Reis. **Trabalho intensificado nas federais: pós-graduação e produtivismo econômico**. São Paulo: Xamã Editora, 2009.
- SILVA, Flávia de Araújo e; MÁRIO, Poueri do Carmo. O processo de formulação e monitoramento do planejamento estratégico de Tribunais de Contas sob a ótica da Nova Sociologia Institucional. *RAP: Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 49, n. 6, p.1401-1427, 2015.
- SILVA, T. G., SILVA, T. T. Estratégias de internacionalização brasileiras: Algumas lições do Ciência sem Fronteiras. *Arquivos Analíticos de Políticas Educativas, Revista Acadêmica*, v. 29, Campinas: 2021.
- STALLIVIERI, Luciane . **O processo de internacionalização nas instituições de ensino superior**. Educação Brasileira , Brasília, v. 24, n.48-49, p., 2003.
- SUDGEN, Roger. **A small firm approach to internationalization of universities: multinational perspective**. *Higher Education Quarterly, USA*, v. 58, n. 2-3, p. 114-35, abr./jul. 2004.
- WESTPHAL, S; ANGELA MARA ; GISI, MARIA LOURDES . **A educação superior no contexto da cooperação acadêmica internacional**. *INTERAÇÕES* , v. 20, p. 369, 2019.
- UFRN. **Resolução 06/2018- CONSUNI**. Regula Política de Internacionalização da UFRN, 2018. Disponível em: [chrome-extension://efaidnbmninnibpcapjpcgclefindmkaj/https://www.ufrn.br/resources/documentos/planos/plano\\_Estrategico\\_de\\_internacionalizacao\\_da\\_UFRN.pdf](chrome-extension://efaidnbmninnibpcapjpcgclefindmkaj/https://www.ufrn.br/resources/documentos/planos/plano_Estrategico_de_internacionalizacao_da_UFRN.pdf). Acesso em: 08. Jun. 2022.
- UFPB. **Resolução 052/2018- CONSEPE**, de 30 de abril de 2018. Dispõe sobre Plano Estratégico de Internacionalização da UFRN, 2018. Disponível em: [chrome-extension://efaidnbmninnibpcapjpcgclefindmkaj/https://www.ufrn.br/resources/documentos/planos/plano\\_Estrategico\\_de\\_internacionalizacao\\_da\\_UFRN.pdf](chrome-extension://efaidnbmninnibpcapjpcgclefindmkaj/https://www.ufrn.br/resources/documentos/planos/plano_Estrategico_de_internacionalizacao_da_UFRN.pdf).

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ufpb.br/acieng/contents/documentos/resolucoes/resolucao-consuni-06-2018.pdf Acesso em: 08. Jun. 2022.

UNESCO. **Declaração Mundial sobre Educação Superior para o Século XXI: visão e ação.** Paris: UNESCO, 1998. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002253/225383s.pdf>>. Acesso em: 09 jan.2022.

UNESCO INSTITUTE FOR STATISTICS – UIS. **International student mobility in tertiary education.** Disponível em: <http://data.uis.unesco.org/> Acesso em: 11 fev. 2022.

VASCONCELLOS, C.S. **Planejamento: Projeto de Ensino-Aprendizagem e Projeto Político Pedagógico elementos metodológicos para elaboração e realização**, 23a ed. São Paulo: Libertad, 2015 (1995).

VASCONCELOS, Paulo de. **Planejamento Estratégico para a Retomada do Desenvolvimento-** Rio de Janeiro- LTC Editora S.A.- 1985

VELHO, Lea et al. **Avaliação de impacto do Programa Ciência Sem Fronteiras: proposta metodológica.** Brasília: CGEE, 2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VESCHI, B. Etimologia do Planejar e do Plano. **Etimologia Origem do Conceito.** Disponível em: <https://etimologia.com.br/planejar-plano/> Acesso em: 14 de jan. 2022

VIEIRA, G., Filho (2010). **Gestão da qualidade total: uma abordagem prática** (3a ed.). Campinas: Alínea.

ZAJDSZNAJDER, Luciano. **Formação em Planejamento Estratégico**, Brasília: 1989.