

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA
MESTRADO PROFISSIONAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS

ITAMARA MARTINS DE SOUZA

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA

São Borja

2021

ITAMARA MARTINS DE SOUZA

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* em Políticas Públicas – Mestrado Profissional da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Políticas Públicas.

Orientadora: Prof. Dra. Carmen Regina Dorneles Nogueira

Coorientadora: Prof. Dra. Fátima Regina Zan

São Borja

2021

Ficha catalográfica elaborada automaticamente com os dados fornecidos
pelo(a) autor(a) através do Módulo de Biblioteca do
Sistema GURI (Gestão Unificada de Recursos Institucionais) .

S719p Souza, Itamara Martins de
O processo de internacionalização na Universidade Federal
do Pampa / Itamara Martins de Souza.
128 p.

Dissertação (Mestrado)-- Universidade Federal do Pampa,
MESTRADO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, 2021.
"Orientação: Carmen Regina Dorneles Nogueira".

1. Internacionalização da educação superior. 2.
Planejamento estratégico. 3. Institucionalização. I. Título.

ITAMARA MARTINS DE SOUZA

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Políticas Públicas.

Dissertação defendida e aprovada em: 30 de julho de 2021.

Banca examinadora:

Prof.^a Dra. Carmen Regina Dorneles Nogueira
Orientadora
(Unipampa)

Prof. Dr. Muriel Pinto
(Unipampa)

Prof. Ms. Ismael Mauri Gewehr Ramadam
(UERGS)

Prof. Dr. Julio Ricardo Quevedo dos Santos
(UFSM)



Assinado eletronicamente por **CARMEN REGINA DORNELES NOGUEIRA, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 12/11/2021, às 16:23, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



Assinado eletronicamente por **MURIEL PINTO, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 16/11/2021, às 14:37, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



Assinado eletronicamente por **Ismael Mauri Gewehr Ramadam, Usuário Externo**, em 16/11/2021, às 15:51, conforme horário oficial de Brasília, de acordo com as normativas legais aplicáveis.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.unipampa.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0648983** e o código CRC **C43A43A1**.

AGRADECIMENTOS

À minha Família, que reconheceu a importância da educação e sempre me apoiou e ajudou dentro de suas condições.

Reconheço que somente consegui atingir meus objetivos por meio da Educação Pública.

Aos Professores da Educação Básica, pela importância de sua contribuição em minha formação.

Aos Professores da Graduação e da Especialização, responsáveis pela inserção na Educação Superior e apresentação de novas oportunidades.

Aos Professores do Mestrado, que além da formação a que o curso se propõe, permitiram alargar a visão de mundo.

À minha Orientadora pela orientação, apoio e suporte, especialmente nos momentos de dificuldades.

À minha Coorientadora pela contribuição no desenvolvimento da pesquisa.

Aos Professores da Banca pelas valiosas contribuições, que permitiram aperfeiçoar a pesquisa.

Aos Colegas de Turma que tornaram a jornada mais leve e dividiram os anseios e aflições.

Ao Grupo de Colegas de Itaqui, companheiros de viagens, de muitos debates e de momentos de descontração.

À amiga Silvia Maria Puentes Bentancourt, que sempre esteve comigo incentivando e trocando ideias.

Ao meu Esposo, pelo apoio, compreensão e suporte o tempo todo, especialmente por me acalmar e ajudar a centrar novamente nos momentos de maior dificuldade.

À Unipampa, instituição em que exerço atividades profissionais e que propiciou o afastamento parcial para participar das atividades do curso.

Aos colegas de trabalho pelo apoio e compreensão nos períodos que precisei afastar-me.

Enfim, gratidão por todas as circunstâncias e pessoas que me conduziram até aqui!

RESUMO

A internacionalização da educação superior é um dos desafios postos às instituições de educação superior. O processo de internacionalização é um meio para melhorar a qualidade e a pertinência da educação superior. Para o sucesso da internacionalização é necessário a realização de planejamento estratégico alinhado ao Plano de Desenvolvimento Institucional. Este estudo foi realizado com o objetivo de analisar os instrumentos de planejamento da Universidade Federal do Pampa no que se refere à sua internacionalização. Para sua elaboração foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental para aprofundar o conhecimento dos conceitos de internacionalização e de planejamento estratégico, assim como propiciar a fundamentação teórica para a análise qualitativa dos dados coletados. A internacionalização com foco no Mercosul e na região de fronteira com a Argentina e o Uruguai fazem parte da essência da Unipampa e devem ser reconhecidas e aproveitadas. Isso não obsta o diálogo com outros pontos do globo, condição necessária para uma internacionalização plena. Neste sentido, verificou-se que a Unipampa possui instrumentos de cooperação firmados com Alemanha, Espanha, Estônia, França, Inglaterra, Israel, Itália, México, Portugal e Unesco. Para promover sua internacionalização, a Unipampa conta com estrutura organizacional e planejamento que possibilitam a realização de ações de internacionalização em diferentes níveis. Contudo, precisa aperfeiçoar o planejamento estratégico para atingir seus objetivos. Sugere-se, na realização do planejamento, considerar a complexidade que uma universidade exige. Mais ainda, quando sua estrutura é *multicampi*, o que representa um desafio ao desenvolvimento da missão da instituição de forma integrada. Para trabalhos futuros, merece atenção a gestão e os resultados obtidos a partir dos instrumentos de cooperação, dado que não se encontraram informações a esse respeito. Inclusive, seria interessante conhecer como as ações de internacionalização contribuem para o desenvolvimento de competências interculturais e seu impacto na produção acadêmica.

Palavras-chave: Internacionalização da educação superior. Planejamento estratégico. Institucionalização.

RESUMEN

La internacionalización de la educación superior es uno de los desafíos que enfrentan las instituciones de educación superior. El proceso de internacionalización es un medio para mejorar la calidad y pertinencia de la educación superior. Para el éxito de la internacionalización es necesario realizar una planificación estratégica en línea con el Plan de Desarrollo Institucional. Este estudio se realizó con el objetivo de analizar los instrumentos de planificación de la Universidad Federal de Pampa, en cuanto a su internacionalización. Para su elaboración se realizó una investigación bibliográfica y documental para profundizar en el conocimiento de los conceptos de internacionalización y planificación estratégica, así como proporcionar la base teórica para el análisis cualitativo de los datos recolectados. La internacionalización con enfoque en el Mercosur y en la región fronteriza con Argentina y Uruguay es parte de la esencia de Unipampa y debe ser reconocida y utilizada. Esto no impide el diálogo con otras partes del mundo, condición necesaria para la plena internacionalización. En este sentido, se constató que Unipampa cuenta con instrumentos de cooperación firmados con Alemania, España, Estonia, Francia, Inglaterra, Israel, Italia, México, Portugal y la Unesco. Para promover su internacionalización, Unipampa cuenta con una estructura organizativa y planificación que posibilitan la realización de acciones de internacionalización a diferentes niveles. Sin embargo, necesita mejorar su planificación estratégica para lograr sus objetivos. Se sugiere, al realizar la planificación, considerar la complejidad que requiere una universidad. Más aún, cuando su estructura es *multicampi*, lo que representa un desafío para el desarrollo de la misión de la institución de manera integral. Para trabajos futuros, la gestión y los resultados obtenidos de los instrumentos de cooperación merecen atención, ya que no se encontró información al respecto. Incluso sería interesante conocer cómo las acciones de internacionalización contribuyen al desarrollo de las competencias interculturales y su impacto en la producción académica.

Palabras clave: Internacionalización de la educación superior. Planificación estratégica. Institucionalización.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelos/formas de internacionalização da educação superior	24
Figura 2 – Ciclo da internacionalização	27
Figura 3 – Ficha de avaliação dos programas de pós-Graduação	37
Figura 4 – Alínea “a” O Diagnóstico Institucional demonstrando o grau de excelência dos Programas de Pós-graduação, inclusive o percentual de PPGs com notas 5, 6 ou 7 na avaliação da Capes de 2017, e das instituições parceiras estrangeiras relacionadas na proposta (15% da nota);	40
Figura 5 – Alínea “b” A capacidade técnica, liderança e experiência internacional acadêmica dos membros do Grupo Gestor do Projeto Institucional de Internacionalização (10% da nota)	41
Figura 6 – Alínea “c” Coerência e viabilidade da Proposta de Projeto Institucional de Internacionalização, considerando a justificativa, os objetivos, indicadores, metas e as atividades propostas (20% da nota)	41
Figura 7 – Alínea “d” O caráter inovador da Proposta de Projeto Institucional de Internacionalização (30% da nota)	42
Figura 8 – Alínea “e” Relevância do Projeto Institucional de Internacionalização proposto, considerando-se o seu impacto na internacionalização da Instituição Proponente (25% da nota)	42
Figura 09 – Mapa de localização dos <i>campi</i> da Unipampa	62
Figura 10 – Dados sobre o desenvolvimento da Metade Sul e Metade Norte do RS	64
Figura 11 – Organograma institucional da Unipampa	70
Figura 12 – Organograma <i>Campus</i> São Borja	71
Figura 13 – Organograma da Diretoria de Assuntos Estratégicos, Relações Institucionais e Internacionais (Daeinter)	72
Figura 14 – Fluxograma para firmar instrumentos de cooperação internacional	75

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diagnóstico da internacionalização da ES na América Latina e Caribe	21
Quadro 2 - Formulação das etapas do processo de planejamento estratégico	34
Quadro 3 – Elementos de planejamento estratégico do PII da UFSM	48
Quadro 4 – Elementos de planejamento estratégico do PEI - UFPel	51
Quadro 5 – Elementos de planejamento estratégico	61
Quadro 6 – Protocolos e convênios firmados pela Unipampa	77
Quadro 7 – Elementos de planejamento estratégico dos PDIs da Unipampa	94
Quadro 8 – Elementos de planejamento estratégico do PII da Unipampa	100
Quadro 9 – Divulgação das ações de internacionalização dos programas de pós-graduação stricto sensu da Unipampa	105
Quadro 10 – Elementos de planejamento estratégico do Programa de Pós-graduação em Administração	108
Quadro 11 – Elementos de planejamento estratégico do Programa de Pós-graduação em Ciências Farmacêuticas	110
Quadro 12 – Elementos de planejamento estratégico do Programa de Pós-graduação em Engenharia	113
Quadro 13 – Elementos de planejamento estratégico do Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas	114

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de estudantes em mobilidade *outgoing* e *incoming*

80

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR	14
2.2	ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	30
2.3	AVALIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E O PROGRAMA CAPES-PRINT	36
2.4	PLANOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA UFSM E DA UFPEL	43
2.4.1	<u>Plano Institucional de Internacionalização da UFSM</u>	46
2.4.2	<u>Plano Estratégico de Internacionalização da UFPel</u>	49
3	METODOLOGIA	60
4	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA	62
5	INTERNACIONALIZAÇÃO NA UNIPAMPA	74
6	LEVANTAMENTO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS	86
6.1	PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	86
6.2	PLANO INSTITUCIONAL DE INTERNACIONALIZAÇÃO	98
6.3	PLANOS ESTRATÉGICOS DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO	103
6.3.1	<u>Plano Estratégico do Programa de Pós-graduação em Administração</u>	107
6.3.2	<u>Plano Estratégico do Programa de Pós-graduação em Ciências Farmacêuticas</u>	110
6.3.3	<u>Plano Estratégico do Programa de Pós-graduação em Engenharia</u>	112
6.3.4	<u>Plano Estratégico do Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas</u>	114
6.4	APRECIÇÃO DOS RESULTADOS	115
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	120
	REFERÊNCIAS	123

1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação tem como tema o processo de internacionalização na Universidade Federal do Pampa (Unipampa) e foi realizada com o objetivo de analisar os instrumentos de planejamento no que se refere à internacionalização da universidade.

A Unipampa é uma universidade pública brasileira criada a partir de uma política pública de expansão e renovação das Instituições Federais de Educação Superior promovida pelo Governo Federal, que atendeu à demanda da população de uma região menos desenvolvida do Estado do Rio Grande do Sul, tendo como finalidade promover por meio da educação o desenvolvimento desta região e aproveitar a sua localização fronteiriça e privilegiada em relação ao Mercosul. A Unipampa é uma instituição *multicampi*, sua Reitoria fica sediada na cidade de Bagé e seus 10 *campi* estão distribuídos numa faixa de aproximadamente 700 quilômetros, localizados próximos à fronteira política com a Argentina e o Uruguai, sendo a metade deles em cidades gêmeas, aquelas localizadas na fronteira de seus respectivos países, uma em frente a outra e com potencial de interação.

Para fins de identificação de boas práticas buscou-se conhecer os planos de internacionalização da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e da Universidade Federal de Pelotas (UFPel). Os motivos para a escolha destas instituições são: sua referência na região, onde atuam há mais de 50 anos; por apresentarem uma internacionalização mais consistente, visto que já são reconhecidas em *rankings* mundiais; por receberem maior volume de recursos dos órgãos governamentais brasileiros para a promoção de sua internacionalização; e, por terem sido as universidades responsáveis pela execução da primeira fase de implantação da Unipampa, que completou 15 anos de atuação.

Assim, para orientar este estudo foram definidos os seguintes objetivos específicos: (i) conhecer as ações de internacionalização implementadas na Unipampa; (ii) identificar as estratégias de internacionalização através do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), do Plano Institucional de Internacionalização (PII) e dos Planos Estratégicos dos Programas de Pós-graduação (PPG); (iii) verificar o alinhamento dos planos estratégicos setoriais ao PDI; (iv) identificar boas práticas para a internacionalização nos planos institucionais de internacionalização da UFSM e da UFPel.

A problemática desta pesquisa foi construída a partir da verificação de que, no contexto atual, as Instituições de Ensino Superior (IES), assim como a sociedade, são impactadas pelas transformações decorrentes da globalização, sendo um dos desafios às IES a

internacionalização. Nas Conferências Mundiais e Regionais da Educação Superior são discutidas, entre outras questões, a qualidade e a pertinência da educação superior. Neste sentido, há o reconhecimento de que a internacionalização é um meio para melhorar a qualidade e pertinência da educação superior. No contexto brasileiro, destaca-se a inclusão da internacionalização como quesito para avaliação dos Programas de Pós-graduação (PPG), bem como a promoção da internacionalização dos PPG com a criação do Programa Institucional de Internacionalização de Instituições de Ensino Superior e de Institutos de Pesquisa do Brasil (Capes-PrInt).

Desta forma, a realização deste estudo justifica-se pelo reconhecimento do processo de internacionalização como um meio para atingir melhores índices de qualidade na educação superior e pela necessidade da realização de planejamento estratégico alinhado ao Plano de Desenvolvimento Institucional das IES para o sucesso da internacionalização. Neste sentido, a Unipampa tem como missão formar “sujeitos comprometidos e capacitados para atuar em prol do desenvolvimento regional, nacional e internacional” e em sua visão de futuro almeja “constituir-se como instituição acadêmica de reconhecida excelência, integrada e comprometida com o desenvolvimento sustentável, com o objetivo de contribuir na formação de cidadãos para atuar em prol da região, do país e do mundo”. Para executar tal missão e visão, além das atividades em âmbito local, é necessária a promoção da internacionalização.

Para a elaboração desta dissertação foi realizada pesquisa bibliográfica e documental a fim de aprofundar o conhecimento dos conceitos de internacionalização e de planejamento estratégico, assim como propiciar a fundamentação teórica para a análise dos dados coletados. Na sequência, se pesquisa especificamente sobre a Unipampa, suas ações e suas estratégias de internacionalização em documentos e nas páginas institucionais da internet.

Este documento está estruturado em sete seções, sendo a primeira, esta introdução. A segunda, o Referencial Teórico composto por: A Internacionalização da Educação Superior; Estratégia e Planejamento Estratégico; Avaliação dos Programas de Pós-graduação e o Programa Capes-PrInt; e, Planos de Internacionalização da UFSM e da UFPel. A seguir, apresenta-se a metodologia. Nas duas seções seguintes, uma trata da Unipampa e a outra da Internacionalização na Unipampa. Adiante, na seção Levantamento dos Dados e Análise dos Resultados, são discutidos os documentos institucionais com foco na identificação de oportunidades de aperfeiçoamento dos planos estratégicos e realizada a apreciação dos resultados. Por fim, se registram as considerações finais e as referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico serviu para embasar este estudo e foi fundamental para o entendimento da importância da internacionalização nas Instituições de Ensino Superior e do planejamento estratégico para este fim, assim como para a definição da metodologia de coleta, análise e interpretação dos dados. Desta forma, compõem esta seção: A Internacionalização da Educação Superior; Estratégia e Planejamento Estratégico; Avaliação dos Programas de Pós-graduação e o Programa Capes-PrInt; e Planos de Internacionalização da UFSM e da UFPel.

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

A universidade é a principal instância reflexiva, cultural e civilizacional da sociedade e tem como função a formação de sujeitos autônomos (DIAS SOBRINHO, 2005). Na educação superior os horizontes se alargam, além das atividades de ensino, que são as responsáveis pela transferência e construção do conhecimento, é na pesquisa que novas descobertas são realizadas, onde os limites são ultrapassados, os quais são balizados pelos preceitos de ética. Por sua vez, a extensão é a responsável por propagar o conhecimento e as descobertas, ultrapassar as fronteiras da universidade para chegar à sociedade, compartilhar o saber e por consequência promover o desenvolvimento sustentável.

A história da instituição universidade é apresentada por Trindade (2000a *apud* Sousa, 2021) organizada em quatro períodos, de forma a permitir a compreensão desde a sua criação até a concepção presente:

- a) século XII até o Renascimento: caracterizado como período que mostrou as condições propícias para a invenção da universidade, no contexto medieval, tendo como referência o pioneirismo das instituições criadas em Bolonha e Paris, bem como sua implantação na Europa, sob a égide da Igreja.
- b) século XV: situado no movimento renascentista, foi fortemente influenciado pelas transformações comerciais do capitalismo, do humanismo literário/artístico, bem como da Reforma e Contrarreforma;
- c) a partir do século XVII: marcado por grandes descobertas científicas em diversos campos do conhecimento e pelo iluminismo do século XVIII, que apresenta elementos vitais para o começo da institucionalização da ciência;
- d) século XIX, desdobrando-se nos tempos atuais: época que permite a implantação da universidade estatal moderna e “introduz uma nova relação entre Estado e universidade, estabelecendo suas principais variantes institucionais” (p. 122). (Trindade, 2000a *apud* Sousa, 2021, p. 67).

Em sua evolução, Sousa (2021) aponta que a universidade modificou suas relações com a Igreja, com o Estado e com o poder local, “Em seus primórdios, notadamente, o século XIII foi de extrema relevância para a compreensão de sua instalação como instituição que passa a assumir uma nova condição de lidar com o conhecimento em contraponto ao clero” (SOUSA, 2021, p. 72), “A despeito das contradições presentes em sua história, desde a sua institucionalização aos dias atuais, a universidade sempre preservou a condição de contribuir para a intelectualização da sociedade” (SOUSA, 2021, p. 73).

Desde a criação do modelo atual de universidade, na Idade Média europeia, realizava-se colaboração em pesquisa e mobilidade internacional de uma elite acadêmica nos mais importantes centros europeus de produção do conhecimento, assim, a internacionalização não é um acontecimento novo, contudo, o conceito atual que vem sendo desenvolvido a partir de 1990 apresenta visão e alcance diferentes (GACEL, 2000), com ressalva à semelhança em seu principal objetivo, adquirir conhecimento (FRANKLIN; ZUIN; EMMENDOERFER, 2017; STALLIVIERI, 2017a).

Esse novo conceito de internacionalização surge atrelado à globalização “[...] fenômeno ainda em marcha, e que, em linhas gerais, representa o processo por meio do qual o Estado-nação se torna cada vez mais poroso e aberto às questões que provém do contexto internacional” (CLEMENTE, 2017, p. 171). A globalização propiciou a internacionalização, dentre outros, da economia, das finanças, da cultura e da educação superior, por meio de seu fluxo através das fronteiras, assim este fenômeno é um processo pluridimensional em que a economia é apenas um de seus componentes, contudo é a dimensão econômica que conduz todas as demais, sob a lógica da globalização neoliberal adotada, que conduz ao aprofundamento das desigualdades entre os países, e no âmbito interno deles (BERNHEIN, 2018). Neste contexto dominado pelos fins econômicos, cada país se insere de acordo com sua capacidade, situação que conduz à permanência ou aprofundamento da marginalidade dos países menos desenvolvidos.

Além de promover a circulação do capital, a globalização estende seus efeitos sobre a sociedade como um todo, portanto não pode ser vista de forma isolada, “[...] *la gran apuesta tiene que ser examinar cómo afecta el fenómeno globalización a los actores locales, y como lo peculiar puede tener una acción influyente en temas complicados*” (ÁLVAREZ, 2017, p. 12). Trazendo a afirmação do autor para a realidade da educação superior (ES),

conduz à reflexão de que é necessário compreender como as Instituições de Ensino Superior (IES) são afetadas e como interagem nessa nova dinâmica. Assim, tem-se a relação em que a

Globalização está interligada às tendências econômicas, políticas, sociais e acadêmicas do século XXI, enquanto os processos de internacionalização estão envolvidos com a conjuntura de políticas e ações desenvolvidas no interior dos sistemas acadêmicos, das práticas institucionais e dos indivíduos; essa realidade vem repercutindo nas novas prioridades e arquiteturas do ambiente acadêmico global (MOROSINI; CORTE, 2018, p. 115).

Nesse sentido, a internacionalização da educação superior é uma das maneiras de responder aos impactos da globalização (BERNHEIN, 2018; GACEL, 2000; STALLIVIERI, 2017a), logo, as IES precisam revisar suas ações para que sejam pertinentes frente ao contexto atual. Esse movimento que provém da sociedade globalizada deve ser compreendido pelas IES, uma vez que, a internacionalização deixou de ser uma opção e passou a fazer parte das discussões sobre a Educação Superior (MOROSINI; CORTE, 2018; STALLIVIERI, 2017a).

Um ponto central na internacionalização da ES está no aumento da interação entre pessoas e instituições de diferentes culturas, o que traz a necessidade do desenvolvimento de competências interculturais, assim,

[...] a internacionalização tem como suporte o desenvolvimento de competências interculturais. Essas são de difícil conceituação, mas trazem como princípio o conhecimento da cultura que se está entrando em contato, e principalmente o respeito aos padrões e aos valores do outro. Buscar-se-ia o relativismo cultural suplantando o etnocentrismo (MOROSINI, 2019, p. 15).

Assim, as competências interculturais compreendem a capacidade de interação dos indivíduos com integrantes de comunidades de diferentes culturas. Em pesquisa sobre competência intercultural, Clemente e Morosini (2020, p.13) entendem que ela exige “[...] um olhar para o sujeito e sua interação, seja com outro sujeito, com o espaço, artefatos, entre outros. A troca ou a interação é essencial no campo da interculturalidade. Se não há interação, entende-se aqui que não se trata de interculturalidade [...]”. A educação intercultural pode ser reconhecida como componente necessária na educação para a cidadania global (ECG) defendida pela Unesco, que vislumbra neste modo de educação a chave que facilite “[...] a cooperação internacional e promova a transformação social de uma forma inovadora em direção a um mundo mais justo, pacífico, tolerante, inclusivo, seguro e sustentável” (UNESCO, 2015, p. 11).

Em contraponto ao modelo de educação focado apenas no desenvolvimento de conhecimentos e habilidades exigidos pelo mercado, a partir da ECG a Unesco busca a promoção de uma educação para o desenvolvimento humano, com base na ética e com a finalidade de contribuir na formação de pessoas capazes de resolver problemas globais comuns à humanidade (GACEL-ÁVILA, 2017). A cidadania global

[...] não implica uma situação legal [...] é um modo de entender, agir e se relacionar com os outros e com o meio ambiente no espaço e no tempo, com base em valores universais, por meio do respeito à diversidade e ao pluralismo. Nesse contexto, a vida de cada indivíduo tem implicações em decisões cotidianas que conectam o global com o local, e vice-versa (UNESCO, 2015, p. 14).

A ECG conduz a um pertencimento global, ao entendimento das questões de forma ampla, com o reconhecimento dos impactos do global no local e do local no global, e, em especial, a percepção da necessidade de compreensão entre os povos, respeitando as diferentes culturas. A adoção dessa perspectiva na ES conduz a “[..] *una mayor pertinencia de la educación, por el hecho de formar egresados mejor preparados por trabajar y actuar socialmente en un mundo interdependiente, competitivo y global*” (GACEL, 2000, p. 123). Sendo assim, espera-se que as IES contribuam para a formação de indivíduos aptos a atuarem nos ambientes multiculturais resultantes da globalização (STALLIVIERI, 2017a).

Após esta contextualização, são trazidos dois conceitos de internacionalização da ES elaborados por pesquisadoras da área, que a definem como um processo. Para Gacel (2000, p. 122) “*La internacionalización de la educación superior se refiere a un proceso de transformación institucional que tiene como meta la integración de la dimensión internacional y intercultural en la misión, cultura, planes de desarrollo y políticas generales de las IES*”. A autora evidencia a instituição, dentro da qual se desenvolve o referido processo, especialmente, por meio da inclusão de perspectivas internacionais e interculturais em sua política, desta forma, a transformação parte de seu interior. Nessa mesma perspectiva de processo, Morosini (2017 *apud* MOROSINI, 2019, p. 18) define a internacionalização como o

Processo de integrar uma dimensão internacional e intercultural na Educação Superior, advindo de interações, sustentadas por redes colaborativas, com blocos socioeconômicos desenvolvidos e com outros que valorem múltiplas culturas, diferenças, locais e tempos, fortalecendo a capacidade científica nacional, com o fito de ser irradiador do desenvolvimento sustentável.

A definição trazida por Morosini (2019) foca nas relações estabelecidas, que requerem a preparação para esse fim, ou seja, a criação de meios para a integração da dimensão internacional e intercultural, com a finalidade de fortalecimento da capacidade científica e promoção do desenvolvimento sustentável.

A internacionalização é uma tendência chave para a transformação e adaptação da educação superior às demandas da sociedade globalizada, ela é reconhecida como um meio estratégico para a busca da inovação, da melhoria da qualidade e da pertinência da ES (GACEL-ÁVILA; RODRÍGUEZ-RODRÍGUEZ, 2018), portanto, ela não deve ser “[...] *un fin en sí, sino un medio para lograr la excelencia académica. Pero, para ello, la condición sine qua non es que la internacionalización pase a ser una función central del quehacer institucional y deje de ser una función marginal*” (GACEL, 2000, p. 123). Esse entendimento é reforçado por Morosini (2019, p. 13), para quem a internacionalização é “[...] um meio para concepções mais amplas e densas, ligadas ao bem viver, ao desenvolvimento sustentável e a consecução de uma cidadania global”. Desta forma, a internacionalização é reconhecida como um meio para melhorar a qualidade e a pertinência da ES superior, bem como para atingir a excelência acadêmica.

O prof. Julio Quevedo¹, a partir de dados preliminares da pesquisa, reflete que, para alcançar a excelência em sua função como centro de educação e de produção do conhecimento científico e tecnológico é imprescindível que a instituição esteja inserida no diálogo, nas práticas e nas redes que vão para além do seu limite regional ou nacional e que a internacionalização não seja apenas uma meta, mas faça parte de seu cotidiano. Assim, entende que o fomento a programas de formação, de intercâmbios e de mobilidades acadêmicas, a realização de cooperação, dentre outras ações, constituem na adoção de iniciativas no contexto mundial que criam espaços para vinculações institucionais e das sociedades consolidando os valores de cooperação, solidariedade, entre outros.

Entre os desafios do ensino superior para o século XXI apresentados na Conferência Mundial sobre Ensino Superior, realizada em 1998 pela Organização das Nações Unidas para a Educação a Ciência e a Cultura (Unesco), insere-se a internacionalização. Os desafios são:

[...] ao seu **financiamento**, à igualdade de condições no ingresso e no decorrer do curso de estudos, à melhoria relativa à situação de seu pessoal, ao treinamento com base em **habilidades**, ao desenvolvimento e manutenção da **qualidade** no ensino, pesquisa e serviços de extensão, à **relevância** dos programas oferecidos, à

¹ Membro da banca de qualificação e de defesa.

empregabilidade de formandos e egressos, e acesso equitativo aos benefícios da **cooperação internacional** (UNESCO, 1998, grifo da autora).

A Conferência foi realizada com o objetivo de construir soluções para os desafios apontados e promover um processo de reforma na educação superior mundial. Para isso, consideram-se necessárias a assunção de maior responsabilidade por parte das IES com a sociedade e a participação, além dos governos e das instituições, de todas as partes interessadas, a saber, os estudantes e seus familiares, os professores, o mundo dos negócios e a indústria, os setores público e privado da economia, a comunidade, as associações profissionais e a sociedade (UNESCO, 1998). Naquela oportunidade, apresentou-se a questão da intensificação da estratificação socioeconômica e das diferenças de oportunidades educacionais. Para a redução destas desigualdades são consideradas oportunidades: o compartilhamento do conhecimento, a cooperação internacional e as novas tecnologias (UNESCO, 1998). Destacou-se, também, que a cooperação e o intercâmbio internacionais são os principais caminhos para o avanço da ES e que há necessidade de mobilizar a comunidade internacional para promoção da paz, através da educação.

No que diz respeito à qualidade da ES, na Conferência reconheceu-se que envolve todas as funções e atividades (ensino, pesquisa e extensão) e a estrutura física. Foram postos como requisitos para garantia da qualidade, a internacionalização, a seleção criteriosa e treinamento contínuo dos profissionais e a realização de avaliação interna e externa (UNESCO, 1998). Num contexto geral, nesta conferência, buscou-se promover a solidariedade entre os países, em especial o apoio dos países desenvolvidos aos demais, com foco na resolução de questões globais, prezando pelo respeito mútuo entre as diferentes culturas e pela promoção da paz.

Na segunda Conferência Mundial sobre Ensino Superior realizada pela Unesco, em 2009, destacou-se a importância do investimento na educação superior para a construção de uma sociedade inclusiva e de conhecimento diversificado e a concepção de educação superior como um bem público, sendo de responsabilidade dos investidores e dos governantes (UNESCO, 2009). A ES é vista como a responsável pela construção de conhecimento global para enfrentar os desafios mundiais, assim, deve refletir as dimensões nacional, regional e internacional no ensino e na pesquisa (UNESCO, 2009). Nesta Conferência asseverou-se que a cooperação internacional deve ser baseada na solidariedade, no respeito mútuo e na cultura

da paz e reiterou-se a necessidade de expansão do acesso ao ensino superior, com especial atenção à garantia da qualidade.

Para conhecimento do contexto regional da ES, são trazidas as duas últimas Conferências Regionais de Educação Superior (CRES) na América Latina e Caribe (2008 e 2018), que são realizadas previamente às Conferências Mundiais, nas quais foi defendida a função social da educação superior e os princípios de universalidade e equidade. Na Conferência de 2018 não houve alteração significativa nas pautas em relação às de 2008, o que leva ao entendimento de que ainda são necessários avanços nas mesmas questões, inclusive, nesta última conferência relatou-se o aprofundamento das desigualdades entre o Norte e o Sul global² e no interior dos Estados na Região.

Em ambas as CRES o ensino superior é visualizado como instrumento para o desenvolvimento sustentável e para a cooperação com vistas à integração regional, foi marcado posicionamento veementemente contrário à sua mercantilização e ficou estabelecida a concepção de ensino superior como um bem público social, considerado um direito humano universal que deve ser garantido pelo Estado, com prevalência da autonomia das IES. A internacionalização é vista como meio para a transformação do ensino superior, para o fortalecimento das comunidades, para a formação intercultural e para a melhoria da qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão. Neste sentido, foi priorizada uma perspectiva solidária, de cooperação e integração regional, com o reconhecimento da necessidade de fortalecer a cooperação da América Latina e do Caribe com outras regiões do mundo, mas em especial com o Sul global (UNESCO, 2008, 2018). Na CRES de 2018, foi reconhecida a necessidade de políticas públicas para a promoção da internacionalização (fomento, financiamento e a regulamentação) e que estas políticas aliadas a políticas institucionais são determinantes para a institucionalização da dimensão internacional na missão universitária.

No contexto da América Latina a internacionalização da ES evoluiu, mas ainda existem desafios a serem superados na região, que realiza principalmente a mobilidade *out*, prioriza a busca pelo Norte global, se mantém pouco atrativa a estrangeiros, não prioriza a internacionalização *at home* e não possui políticas regionais de internacionalização (DE WIT; GACEL-ÁVILA; KNOBEL, 2017)³. Em estudo sobre o desenvolvimento do processo de internacionalização na América Latina e no Caribe, Gacel-Ávila e Rodríguez-Rodríguez

² O Sul global compreende as “[...] regiões periféricas e semiperiféricas e aos países do sistema mundo moderno, que foram denominados Terceiro Mundo, após a Segunda Guerra Mundial” (SANTOS, 1995, p. 506-519 *apud* SANTOS, 2009, p. 34).

³ As modalidades de internacionalização citadas serão definidas na próxima subseção.

(2018), descrevem os riscos, os benefícios, os promotores e os obstáculos apontados pelas IES, conforme relacionados na Quadro 1.

Quadro 1 – Diagnóstico da internacionalização da ES na América Latina e Caribe

Principais Benefícios	Principais Riscos	Principais Promotores	Principais Obstáculos
Melhoria da formação de seus egressos (social e profissionalmente) para atuarem no contexto global	Fuga de cérebros	Políticas governamentais	Insuficiência de recursos
Contribuição para a melhoria da qualidade da ES na região	Aumento da desigualdade entre as IES do próprio país	Políticas regionais	Falta de domínio de idiomas
-	Benefício maior a integrantes da elite econômica	-	-

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de (GACEL-ÁVILA; RODRÍGUEZ-RODRÍGUEZ, 2018, p. 60-61).

Entre os promotores da internacionalização da ES, há pouco envolvimento do setor produtivo, destaca-se que na região não há tradição de colaboração entre o setor empresarial e universitário, causada em parte pela característica pouco inovadora dos empresários e em outra, pela inexistência de políticas públicas neste sentido (GACEL-ÁVILA; RODRÍGUEZ-RODRÍGUEZ, 2018). As autoras consideram preocupante o risco de fuga de cérebros, visto que a região ocupa o segundo lugar a nível mundial, superada apenas pela África. Os resultados desta pesquisa auxiliam na compreensão das prioridades elencadas na CRES – 2018, no que se refere à internacionalização da ES.

Uma questão destacada nas CRES e que foi reconhecida na Conferência Mundial de 2009, é a concepção de ES como bem público, que consiste em uma perspectiva contrária à mercantilização. Esse posicionamento justifica-se pela pressão para transformação da ES em serviço regulado pelo mercado. Essa tendência de mercantilização é promovida pelo Banco Mundial com a publicação de documento em 2002, no qual atualiza seu entendimento sobre ES, passando a considerá-la um bem público global, o que a colocaria fora do controle dos Estados nacionais; e pela Organização Mundial do Comércio (OMC), que em resolução no ano de 2002 incluiu a ES na lista de serviços comerciais que são regulados no Acordo Geral de Comércio de Serviços (GATS), o que implica na migração da regulamentação da ES dos Estados nacionais para uma instância global e permite a sua transnacionalização, sob o predomínio dos interesses das empresas transnacionais (BERNHEIN, 2018).

Uma das causas da tendência de mercantilização da educação superior, apontada por Dias Sobrinho (2005, p. 168) consiste em que

O estreito vínculo do conhecimento com a economia gera uma pesada tendência de comercialização e privatização da educação superior, que se manifesta na cultura empresarial, no aparecimento de novos provedores privados, no desdobramento espacial das instituições, na redução do estudante ao estatuto de cliente e consumidor, na diminuição dos financiamentos do Estado, na transnacionalização, na lógica da competição, na hegemonia do quantitativo, da rentabilidade e do lucro, nas práticas gerencialistas, no uso privado dos espaços públicos.

Os riscos relativos à transformação da ES em um serviço atingem o cerne das IES, Bernhein (2018) aponta a possibilidade de perda da autonomia, dos valores culturais locais, da solidariedade, da formação para o pensamento crítico e do pertencimento ao seu país. O autor defende uma internacionalização humanista e solidária ao contrário da internacionalização mercantilista, que favorece os interesses hegemônicos e desnacionalizadores da globalização. Constata-se que a internacionalização passou a ser vista como requisito de qualidade e de pertinência da ES, num contexto em que, por um lado se busca a cooperação e solidariedade, e, por outro, há uma tendência de competitividade e mercantilização.

O motivo mais relevante para internacionalizar, para Gacel (2000), está centrado no enfoque sociocultural, que visa ao desenvolvimento do indivíduo numa perspectiva de cidadania local, nacional e internacional, através do reconhecimento da diversidade cultural e étnica e do desenvolvimento de aptidões de compreensão e de comunicação intercultural. Além disso, Stallivieri (2017b) aponta que a projeção nacional e internacional gerada pela internacionalização da ES beneficia a região onde a IES se localiza promovendo seu desenvolvimento.

Existem diferentes formas de promover a internacionalização, a mais conhecida é a mobilidade acadêmica. Contudo a opção de deslocamento é viável para uma pequena parcela da comunidade acadêmica e se não for bem gerida deixa pouca contribuição à IES. Em uma sociedade cada vez mais conectada por meio dos sistemas de informação e comunicação viabilizados pela expansão do acesso à internet, urge a necessidade de as IES estarem conectadas às redes de pesquisa⁴ internacionais para qualificar a produção de conhecimento.

⁴ Redes de pesquisa visam impulsionar a criação do conhecimento e o processo de inovação resultantes do intercâmbio de informações e, sobretudo, da junção de competências de grupos que unem esforços na busca de metas comuns, podendo ou não haver compartilhamento de instalações (CNPQ, *online*).

Para isso, passaram a ser desenvolvidas novas formas de internacionalização, em que a mobilidade passa a fazer parte de uma estratégia mais ampla.

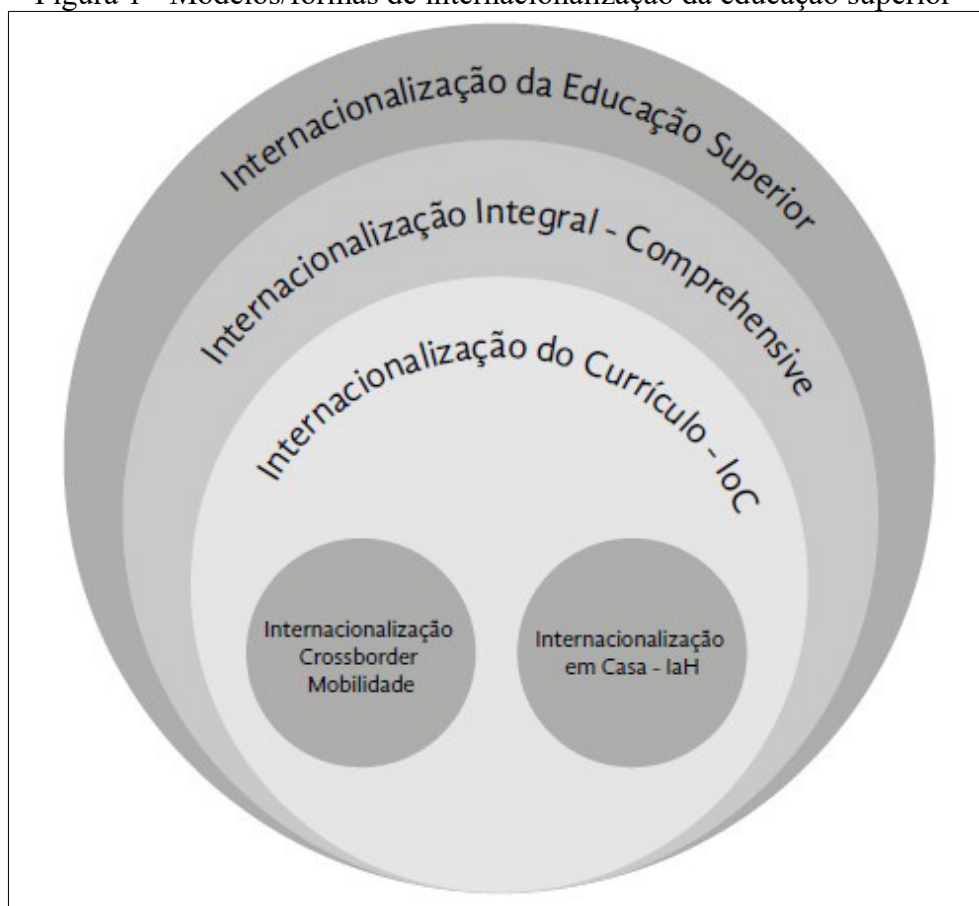
Ainda que o conceito atual de internacionalização esteja em desenvolvimento desde 1990, no Brasil ainda estão presentes muitas dúvidas sobre sua definição, seu fim e a forma de colocá-la em prática nas IES. Em pesquisa na produção acadêmica sobre internacionalização da ES no Brasil, selecionando publicações entre 2011 e 2014, Morosini e Nascimento (2017) constataram que os trabalhos que tratam da dimensão institucional correspondem a 39% da produção, enquanto nos países desenvolvidos, que visualizam a internacionalização de forma positiva, os estudos predominantes são na dimensão institucional, com foco na resolução de problemas e na construção de estratégias para aprimorar o processo de internacionalização.

A carência de estudos na dimensão institucional, sobre o “como fazer”, contribui para a manutenção da dificuldade na compreensão e na implementação de ações para a internacionalização. Uma pesquisa esclarecedora neste sentido foi procedida por Ramos (2018), na qual identificou os múltiplos elementos que integram a noção de internacionalização em programas de pós-graduação excelentes. A autora classificou os elementos identificados em categorias, as mais recorrentes são:

mecanismos ou estratégias (mobilidade internacional, cooperação científica internacional, redes internacionais de colaboração, internacionalização do currículo, engajamento internacional em política e governança científica), **produtos acadêmicos** (publicações internacionais, coautorias internacionais, apresentação de trabalhos em conferências e reuniões científicas internacionais), **fatores de capacitação** (suporte institucional, organizacional e administrativo para atividades internacionais) e **acesso a recursos** (uso ou compartilhamento de infraestrutura de pesquisa de ponta, financiamento internacional) e **resultados desejáveis** (desenvolvimento de competências globais, acumulação de capital científico) (RAMOS, 2018, p. 11, grifo da autora).

As categorias apresentadas por Ramos (2018) permitem reconhecer os resultados desejados com a internacionalização, distinguir as estratégias (meios) dos produtos resultantes e elencar os requisitos necessários “fatores de capacitação” e “acesso a recursos”. Convém reforçar que a internacionalização é um meio para atingir determinados objetivos. A seguir serão apresentados alguns modelos para a internacionalização da ES. Integram esses modelos diferentes mecanismos e estratégias, que são as atividades que conduzirão à geração de produtos acadêmicos e aos resultados desejados. Na Figura 1 constam modelos e/ou formas de internacionalização da ES.

Figura 1 - Modelos/formas de internacionalização da educação superior



Fonte: (MOROSINI, 2019, p. 20).

Na Figura 1 percebe-se que algumas estratégias de internacionalização fazem parte de um modelo mais abrangente, assim, optou-se por discorrer a partir dos menores extratos até chegar ao mais abrangente.

A forma mais comum de internacionalização é a transfronteiriça (*crossborder*), que envolve o deslocamento de integrantes da comunidade acadêmica (mobilidade *out*) ou a recepção do pessoal de outras instituições (mobilidade *in*), compreende todas as formas de ES realizadas presencialmente fora do país (MOROSINI, 2019). A mobilidade acadêmica objetiva a circulação de estudantes, professores e pesquisadores por

[...] ambientes de alta intensidade de conhecimento, que favoreçam a atualização e incorporação de saberes, que estimulem a produtividade, a troca de ideias, as parcerias científicas e, também, que viabilizem a abertura de novas perspectivas de aproximação científica do estrangeiro (LOMBAS, 2017, p. 310).

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes)⁵ considerada a mobilidade importante pela formação de profissionais com visão mais ampla no sentido da globalização e pela contribuição gerada às IES através da disseminação dos conhecimentos adquiridos pelos estudantes, professores e pesquisadores que estiveram em mobilidade, isso pode impactar os que não tiveram essa oportunidade (CAPES, 2017a). Contudo, os benefícios da mobilidade acadêmica dentro da instituição não ocorrem imediatamente, dependem de estratégias para esse fim.

A internacionalização em casa (IaH) “é conceituada como a integração intencional de dimensões internacional e intercultural no currículo formal e informal para todos os alunos nos ambientes de aprendizagem domésticos” (BEELEN & JONES, 2015 *apud* MOROSINI, 2019, p. 21), essa estratégia pode incluir “[...] as funções universitárias, desde as tradicionais, como o ensino, a pesquisa e a extensão, como também as funções contemporâneas e complexas, com destaque à perspectiva da inovação e, especificamente, à inserção das relações universidade-empresa” (MOROSINI, 2018, p. 117). Com essa estratégia de internacionalização “[...] busca-se o desenvolvimento de competências internacionais e interculturais dentro de casa” (BARANZELI, 2019, p. 190). Considerando a histórica diferença entre classes sociais, Morosini e Corte (2018) acreditam que a IaH pode ser uma oportunidade de atender aos estudantes e aos propósitos da universidade. Assim, pode ser uma oportunidade de internacionalização acessível a toda a comunidade acadêmica.

A internacionalização do Currículo (IoC) consiste na “[...] incorporação de dimensões internacionais, interculturais e/ou globais no conteúdo do currículo, bem como nos resultados da aprendizagem, tarefas de avaliação, métodos de ensino e serviços de apoio de um programa de estudo” (LEASK, 2015, p. 27 *apud* MOROSINI, 2019, p. 21), ela está ligada à função ensino e pode incluir atividades como mobilidade docente e estudantil (MOROSINI, 2018). A IoC é uma estratégia recente de internacionalização que apresenta tendência de crescimento e vem sofrendo influências por organismos multilaterais tendo à frente a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), ela pode ser direcionada à formação do profissional para o mercado globalizado (OCDE) ou pode ser voltada para a formação do cidadão global (Unesco) (MOROSINI, 2018). Essa alternativa de

⁵ A Capes é uma fundação pública vinculada ao Ministério da Educação (MEC) que tem como finalidade “[...] subsidiar o Ministério da Educação na formulação de políticas e no desenvolvimento de atividades de suporte à formação de profissionais de magistério para a educação básica e superior e para o desenvolvimento científico e tecnológico do País” (BRASIL, 2017). Assim, a Capes desenvolve atividades na formulação de políticas públicas para a formação de profissionais de magistério e para os programas de pós-graduação (PPG). Atua, também, na autorização de funcionamento e na avaliação dos PPG *stricto sensu*.

internacionalização permite atingir um número maior de estudantes, mas passa pelas instâncias regulatórias dos currículos dos cursos, questão bastante sensível nas IES brasileiras.

O modelo de internacionalização integral proposto por Hudzik perpassa por todos as atividades e estruturas da IES, tendo como principal requisito o comprometimento de todos os envolvidos no processo, desde o mais alto escalão, até o mais simples integrante da gestão e os estudantes.

La internacionalización integral es un compromiso, confirmado a través de la acción, para infundir perspectivas internacionales y comparativas a través de la enseñanza, la investigación y las misiones de servicio de la educación superior. Le da forma al etos y a los valores institucionales y afecta la entidad de la educación superior en su totalidad. Es esencial que sea aceptada por el liderazgo institucional, la gobernanza, el cuerpo de profesores, los estudiantes y todas las unidades de servicio y apoyo académico. Es un imperativo institucional y no una mera posibilidad deseable. La internacionalización integral no solo afecta toda la vida del campus sino los marcos de referencia externos, las asociaciones y las relaciones de la institución. La reconfiguración global de las economías, los sistemas de comercio, la investigación y la comunicación, así como el impacto de las fuerzas globales sobre la vida local, amplían drásticamente la necesidad de una internacionalización integral y de las motivaciones y propósitos que la impulsan (HUDZIK, 2011, p. 1-2).

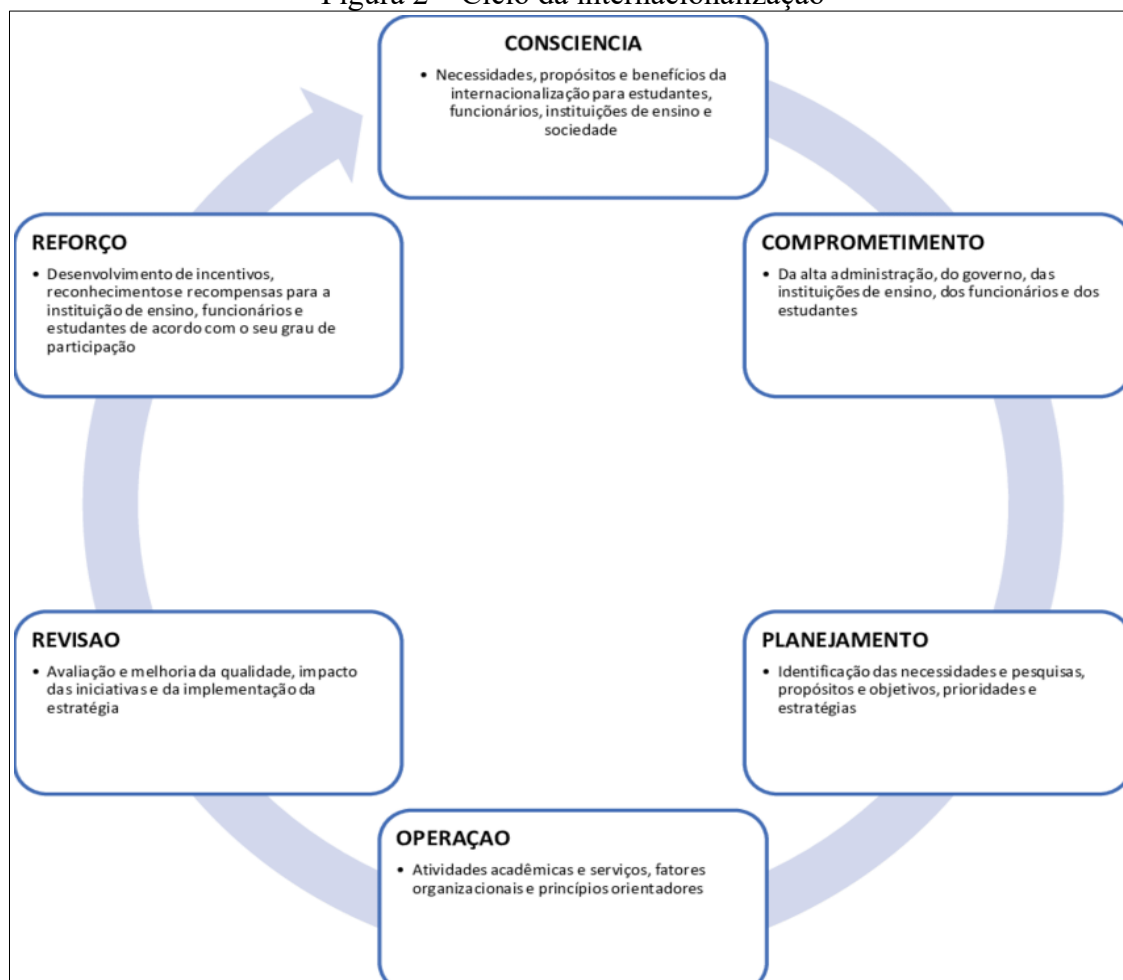
Essa estratégia não indica que devam ser desenvolvidas todas as formas possíveis de ações, pois seria impossível, as diferentes missões conduzem a ações adaptadas aos desafios e oportunidades próprios (HUDZIK, 2011). Desta forma, com base nos fundamentos da internacionalização integral, as IES que seguem por esse caminho realizam diferentes percursos de acordo com a sua missão, os objetivos estabelecidos e as suas condições para alcançá-los.

A apresentação destes modelos de internacionalização tem como objetivo trazer maior entendimento sobre algumas formas de promoção da internacionalização da ES. Morosini (2019) afirma que esses modelos, em sua maioria, são postos no contexto do Norte global, por sua vez, cabe ao Sul global avaliar o que se pratica no âmbito local e assim complementar esses modelos, ou mesmo, construir novos.

Para a institucionalização da internacionalização recomenda-se a realização de um planejamento estratégico para esse fim. As instituições que buscam realizar seu processo de internacionalização, devem ter consciência de suas características e condições, para isso é fundamental proceder um cuidadoso diagnóstico a fim de identificar o perfil institucional e o potencial de inserção internacional, é recomendável que este trabalho seja realizado por

especialistas internos e externos (STALLIVIERI, 2017a). Uma ferramenta que pode auxiliar as IES neste processo é o Ciclo de Internacionalização, Figura 2.

Figura 2 – Ciclo da internacionalização



Fonte: (STALLIVIERI, 2017a, p. 58 adaptado de KNIGHT e DE WIT, 2007).

A primeira fase, consciência, busca o entendimento pela comunidade acadêmica dos motivos que tornam a internacionalização necessária e dos benefícios que pode trazer para todos; na segunda fase, comprometimento, exige-se a participação de todos (gestores, professores, pessoal administrativo, estudantes) nas ações para a internacionalização da instituição; a terceira fase, planejamento, consiste na atividade de planejar, proceder o diagnóstico, definir os objetivos, as prioridades e as estratégias; na quarta fase, operação, ocorre o desenvolvimento das ações e estratégias para consecução dos objetivos; a quinta fase, revisão, permite o aprimoramento da qualidade das ações desenvolvidas, por meio da avaliação e revisão; a última fase, fortalecimento, consiste em incentivar os atores que

realmente estejam comprometidos, por meio de reconhecimento e recompensas (STALLIVIERI, 2017a).

A superação das duas primeiras fases do ciclo de internacionalização, consciência e comprometimento, são fundamentais para o sucesso das ações. Nas IES brasileiras, ainda é comum que se tenha pouco conhecimento sobre internacionalização ou, até mesmo, desconhecimento por integrantes da comunidade acadêmica. Devido a isso, destaca-se a importância da sensibilização e formação indicados por Stallivieri (2017b, p. 27), que pode ser na forma de “oficinas de treinamento, reuniões de discussão ou atividades de divulgação”. Essas atividades buscam, além de promover o conhecimento sobre a internacionalização e seus benefícios, captar apoio para a realização das ações de internacionalização da instituição.

Na sequência, concebe-se o planejamento, instrumento que, a partir do diagnóstico institucional e da análise ambiental, define o rumo a ser seguido pela instituição, no qual devem constar os grandes temas de interesse, as estratégias e as ações. Para Stallivieri (2017b, p. 27) “Um bom plano estratégico de internacionalização deve ser totalmente alinhado com os objetivos do desenvolvimento institucional. Portanto, o propósito da internacionalização deve ser uma das ações estruturantes, considerada prioritária nas decisões dos conselhos superiores”. Desta forma, o planejamento deve funcionar como um guia à instituição.

Para realizar o planejamento estratégico para a internacionalização é necessário realizar um diagnóstico da situação em que a IES se encontra, compreendendo seu ambiente interno e externo. Para isso, Stallivieri (2017b, p. 23) elenca os seguintes pontos a serem considerados:

[...] informações relevantes, como a visão, a missão e o plano de desenvolvimento institucional. Localização geográfica, linguagem de comunicação e linguagem de instrução. O potencial de publicações científicas em revistas de circulação internacional e, portanto, em línguas estrangeiras também são importantes. A capacidade de participar de redes de pesquisa e grupos de pesquisa internacionais; a capacidade de estabelecer parcerias com instituições similares; disponibilidade para gerenciar e integrar programas internacionais de mobilidade acadêmica para professores, pesquisadores e estudantes. Finalmente, a capacidade de receber representantes de comunidades científicas internacionais; a disponibilidade de infraestruturas favoráveis para o desenvolvimento de projetos de pesquisa de negociações internacionais, entre outros fatores [...] (STALLIVIERI, 2017b, p.23)

O diagnóstico consiste em uma fase imprescindível do planejamento estratégico. Somente a partir do conhecimento do ambiente interno, pontos fortes e pontos fracos, e do

ambiente externo, oportunidades e ameaças, se consegue vislumbrar as questões a serem desenvolvidas e na sequência a definição de estratégias e ações.

A partir da realização das 3 primeiras fases do ciclo, a IES pode prosseguir para as fases executivas: operação, revisão e reforço. O ciclo de internacionalização apresenta o desencadear das ações que podem ser desenvolvidas pela IES para que o processo de internacionalização seja realizado de forma consciente, com objetivos e estratégias bem definidos e com o envolvimento de toda a comunidade acadêmica, condições necessárias para o sucesso nessa empreitada. Como trata-se de um ciclo está em constante movimento e atualização, de acordo com as condições institucionais e com as mudanças externas.

Para promover a internacionalização são necessárias políticas institucionais que apresentem viabilidade, sustentabilidade e deve haver a institucionalização do processo (GACEL, 2000). No que se refere as estratégias para a internacionalização, De Wit (1995 *apud* STALLIVIERI, 2017a, p. 69-70) classifica as ações em duas categorias, estratégias programáticas e estratégias organizacionais.

As **estratégias programáticas** referem-se àquelas atividades acadêmicas e serviços que uma instituição de ensino superior integra na dimensão internacional junto às suas funções mais importantes. As **estratégias organizacionais** incluem aquelas iniciativas que ajudam a assegurar que a dimensão internacional, ou em outras palavras, as atividades discutidas sejam institucionalizadas através do desenvolvimento de estruturas administrativas adequadas (grifo da autora).

A implementação do processo de internacionalização nas IES demanda a complementariedade das estratégias programáticas e das organizacionais, em que nas primeiras são pensadas as atividades de natureza acadêmica a serem desenvolvidas e nas segundas são oferecidas as estruturas administrativas e os meios (suporte técnico, operacional etc) necessários para a execução das atividades. No tocante as estratégias programáticas, é importante reiterar que existem diversas formas de promover a internacionalização, conforme disposto anteriormente (mobilidade, cooperação, IoC etc). Então, cabe a IES, de acordo com sua missão e sua capacidade, optar pelas ações mais adequadas à sua realidade.

A internacionalização deve ser visualizada como “[...] *un proceso dinámico y central en la misión de la institución y no como el producto de una serie de actividades aisladas y marginales a las políticas de desarrollo institucional*” (GACEL, 2000, p. 122). As atividades de internacionalização isoladas, aquelas realizadas por integrantes da comunidade acadêmica sem um retorno e uma apropriação pela IES, beneficiam apenas os envolvidos na respectiva

ação. Quando essas atividades passam a ser desenvolvidas dentro de uma política institucional têm condições de gerar melhores resultados para a IES. Para maior assertividade na elaboração de uma política institucional de internacionalização é necessário fomentar a participação de toda a comunidade acadêmica, gestores, professores, pessoal administrativo, estudantes (GACEL, 2000), e todas as partes devem estar sensibilizadas e comprometidas (STALLIVIERI, 2017a).

A institucionalização da internacionalização permite a perpetuação das ações e depende da criação de mecanismos de gestão que permitam mapear processos e aperfeiçoá-los constantemente. Além disso, para que sejam legítimos, devem estar alinhados à política institucional e aos planos estabelecidos.

2.2 ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A estratégia tem seu surgimento na prática dos militares, com o tempo seus fundamentos foram incorporados à administração, no que diz respeito às estratégias das organizações. Mintzberg, Ahlstrand; Lampel (2010) não trabalham com um conceito fechado de estratégia, pelo contrário, afirmam que a estratégia requer uma série de definições, a saber: plano, padrão, posição, perspectiva e truque. A estratégia como padrão observa o comportamento passado, o que foi realizado; enquanto como plano visualiza o futuro, o que pretende realizar (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Por sua vez, a posição consiste na “[...] localização de determinados produtos em determinados mercados [...]”, enquanto a perspectiva é “[...] a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas [...]” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 27). Segundo os autores, a posição da organização deve estar alinhada à sua perspectiva, quando há uma mudança de perspectiva dificilmente se mantém a posição. Os autores apresentam, ainda, a quinta definição de estratégia, que pode ser um truque para enganar o oponente ou concorrente, neste caso, pode configurar-se em ação ou blefe, com o fim de modificar a atitude do oponente.

Essas cinco definições de estratégia aplicam-se às escolas de pensamento sobre a formulação estratégica. Mintzberg, Ahlstrand; Lampel (2010) apresentam 10 escolas: *Design*, Planejamento, Posicionamento, Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural, Ambiental, Configuração. Destas, 3 são prescritivas, com foco em como as estratégias devem ser formuladas; e 7 descritivas, buscam descrever como as estratégias são formuladas. As

escolas apresentam diferentes dimensões da formulação de estratégia: plano na escola de planejamento; padrão na escola de aprendizado; posição na escola de posicionamento; perspectiva na escola empreendedora; truque na escola de poder (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Uma contribuição importante de Mintzberg, Ahlstrand; Lampel (2010) está no reconhecimento de que as escolas não devem ser idealizadas, cada uma traz suas contribuições para o campo, mas também apresenta limitações. A opção por uma escola de formulação de estratégia depende das características da organização, de seu ambiente, do momento pelo qual está passando (crescimento, maturidade, transformação) e demais condições que possam ser consideradas relevantes. Ainda, pode haver combinação de premissas de diferentes escolas para melhor atender determinadas organizações, conforme indica a síntese dos autores:

A formulação de estratégia é um espaço complexo [...] é um desígnio arbitrário, uma visão intuitiva e um aprendizado emergente; ela envolve transformação e também perpetuação; depende de cognição individual e interação social, cooperação e conflito; ela tem de incluir análise antes e programação depois, bem como negociação durante; e tudo isso precisa ser em resposta àquele que pode ser um ambiente exigente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 355).

A estratégia é uma espécie de guia às organizações, mas não pode ser demasiadamente rígida, “O mundo real exige pensar à frente e também alguma adaptação durante o percurso” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 26), logo, deve-se definir a estratégia da organização e implementá-la sem deixar de observar o contexto e as mudanças durante sua execução. Normalmente, ocorre um misto das seguintes situações: as estratégias deliberadas, intenções realizadas de acordo com o planejado; as estratégias formalizadas, mas não realizadas; e, as estratégias emergentes, àquelas realizadas, mas que não eram formalmente pretendidas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Desta forma, as estratégias não são puramente deliberadas ou emergentes, uma preza por ordenamento, controle, direcionamento, a outra, por criatividade, aprendizado, inovação.

O planejamento pode ser definido como um “[...] processo formalizado para gerar resultados a partir de um sistema integrado de decisões” (PEREIRA, 2010, p. 44) enquanto o planejamento estratégico é “[...] um processo gerencial que possibilita ao dirigente público ou privado estabelecer o rumo a ser seguido pela organização, com o objetivo de obter um nível

de adequação entre esta e o seu ambiente” (MARCELINO 2004 *apud* MARCELINO, 1999, p. 34-35). O processo de planejamento estratégico consiste

[...] na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhoria) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade (PEREIRA, 2010, p. 47).

Segundo a escola do planejamento “As estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por *checklists* e apoiada por técnicas” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 67) no qual a responsabilidade pelo processo é do executivo principal, enquanto a execução é delegada a uma equipe técnica de planejadores. Ao final do processo, as estratégias resultantes são divulgadas para implementação de acordo com objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais detalhados (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Segundo os referidos autores, nesta escola busca-se explicar e quantificar as metas da organização e a quantificação serve para fins de controle.

A partir do planejamento estratégico procura-se conhecer os ambientes interno e externo e antecipar cenários futuros para auxiliar a tomada de decisão, Marcelino (2004) reconhece que este instrumento não elimina o risco e a incerteza na tomada de decisões, contudo, entende que ele promove o conhecimento dos ambientes interno e externo, o que gera subsídios para as decisões. A maior parte dos modelos de planejamento estratégico, conforme apurado por Mintzberg, Ahlstrand; Lampel (2010, p. 59), sugerem a utilização da Matriz SWOT⁶, com atenção especial “à fixação de objetivos no início e à elaboração de orçamentos e planos operacionais no final”.

O planejamento divide-se em três tipos: **planejamento estratégico**, considera toda a organização, contém os objetivos de longo prazo e as maneiras de alcançá-los; **planejamento tático**, considera as estratégias estabelecidas no planejamento estratégico no que se refere a determinada área e contém objetivos de médio prazo; **planejamento operacional**, voltado aos objetivos de curto prazo, formalizam a ação (PEREIRA, 2010, p. 53-54).

No setor público brasileiro, comumente são utilizados instrumentos de planejamento da área de administração, neste caso, é necessária adaptação à finalidade pública (bem

⁶ Matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats) equivale, em português, a Matriz FOFA (pontos fortes, oportunidades, pontos fracos e ameaças).

comum), diferente da finalidade privada (lucro). Nota-se a prevalência da utilização do planejamento estratégico (prescritivo), o que pode ser atribuído ao rigor dos instrumentos de planejamento e orçamento instituídos na Constituição Federal: Plano Plurianual (PPA), estabelece diretrizes, objetivos e metas para um período de quatro anos; Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), destaca metas e prioridades para o exercício financeiro subsequente; Lei Orçamentária Anual, contém a estimativa de receita e fixa a programação das despesas para o exercício financeiro a que se aplica (BRASIL, 1988). Estes planos são respectivamente, longo prazo (plano estratégico), médio prazo (plano tático) e curto prazo (plano operacional).

Todas as atividades e ações da administração pública, que envolvam a alocação de recursos orçamentários, precisam estar autorizadas nas respectivas leis de planejamento e orçamento acima descritas. Além disso, a atuação do gestor é regulamentada pela Lei de Responsabilidade Fiscal, a qual estabelece que “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 [...]” (BRASIL, 2000). Em caso de necessidade de realização de despesas não previstas, de previsão insuficiente ou de urgência, há a possibilidade de abertura de crédito adicional, que segue os procedimentos estabelecidos em lei para sua autorização. Desta forma, o planejamento público corresponde a um instrumento rígido, que vincula o agente público, mas, que admite alguma alteração em situações excepcionais.

Para a elaboração do planejamento estratégico existem modelos de diferentes autores. Neste estudo é utilizado o modelo de Pereira (2010), que apresenta o processo de planejamento dividido em três etapas: **diagnóstico estratégico**, análise da viabilidade para a elaboração do planejamento; **formulação das etapas do processo de planejamento estratégico**, declaração de valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, análise externa (oportunidades e ameaças) análise interna (pontos fortes e fracos), Matriz FOFA, questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas; **implementação e controle do processo de planejamento estratégico**, implementação e acompanhamento. O foco deste estudo é na segunda etapa, formulação das etapas do processo de planejamento estratégico, Quadro 2.

Os modelos do processo de formulação de estratégia variam de um autor para outro. Os itens objetivos e metas são comumente elencados no planejamento estratégico, contudo, não constam no modelo de Pereira (2010), que opta por trabalhar com questões estratégicas,

estratégias e ações estratégicas, as quais são similares aos termos objetivos e metas, apenas apresentam maior detalhamento.

Quadro 2 - Formulação das etapas do processo de planejamento estratégico

Declaração de Valores	São os elementos norteadores da atuação da organização.
Missão	A razão de ser da organização, seu propósito.
Visão	Aquilo que a organização pretende ser, a direção para onde está seguindo.
Fatores Críticos de Sucesso	São as condições que a organização deve possuir para ter sucesso em seu setor. Elas são definidas pela organização, com observância das condições exigidas pelo setor em que atua.
Análise Externa	Variáveis do ambiente externo que influenciam as organizações (oportunidades e ameaças).
Análise Interna	Elementos internos à organização (pontos fortes e fracos).
Matriz FOFA	Relaciona os pontos fortes, oportunidades, pontos fracos e ameaças.
Questões Estratégicas	Grandes temas ou projetos a serem elaborados e implementados.
Estratégias	Forma de lidar com as questões estratégicas.
Ações estratégicas	Detalhamento das ações a serem desenvolvidas para realizar as estratégias.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de (PEREIRA, 2010).

Após a finalização da segunda fase, que deve resultar em um documento formal de planejamento estratégico, seguindo o modelo de Pereira (2010), deve ser realizada a implementação do plano, seu acompanhamento e controle. O autor defende que são requisitos fundamentais ao processo de planejamento estratégico, a criatividade, a inovação e a flexibilidade, de forma a desenvolver um plano gerencial para guiar a tomada de decisão, sem engessar a organização.

A crítica de Mintzberg, Ahlstrand; Lampel (2010) ao modelo de planejamento estratégico por ser inflexível talvez seja a razão pela qual ele é utilizado no setor público, que pela natureza da atividade, exige previsão e autorização dos gastos e investimentos, controle e prestação de contas sobre a gestão dos recursos e o estabelecimento de metas, previsões, elaboração de planos e orçamentos. Neste sentido, no setor público a fase em que o pensamento estratégico emerge é durante a elaboração do seu plano estratégico, quando ocorre a definição de metas e prioridades, as quais devem estar em conformidade com a atividade do ente.

Um dos requisitos para o funcionamento das universidades, sejam públicas ou privadas, é a elaboração do seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o qual normalmente é utilizado com instrumento de planejamento estratégico. O PDI deve atender aos requisitos estabelecidos no Decreto n. 9.235 de 2017. O esforço em elaborar o PDI exige a realização de um diagnóstico institucional e o pensamento estratégico, uma vez que, devem ser indicados: a missão, os objetivos e as metas; a posição em que se localiza; a capacidade e o público que pretende atender; a estrutura organizacional, a infraestrutura e os recursos. Além do PDI, que deve ser elaborado por exigência legal e no qual podem ser incluídos itens adicionais aos estabelecidos, as IES podem constituir diferentes instrumentos de planejamento a fim de atender à especificidade das diferentes atividades desenvolvidas.

Cabe destacar que as universidades são organizações muito diferentes de empresas privadas ou de órgãos públicos que realizam atividades rigidamente vinculadas em seus instrumentos de instituição. Como observado por Borges e Araújo (2001, p. 65), as universidades são “[...] uma estrutura administrativa, um sistema político, um centro científico, uma academia, um foco cultural e uma fonte de valores: ou seja, uma estrutura de muitas complexidades”. Destaca-se também a autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, garantida às universidades no art. 207 da CF e, além disso, a autonomia que os docentes e pesquisadores possuem para o desenvolvimento de suas atividades. Essas características infligem certa dificuldade na realização do planejamento estratégico, contudo, não o inviabilizam (BORGES; ARAÚJO, 2001).

Considerando que as universidades são organizações complexas, “A metodologia tradicional para o planejamento estratégico é possível de ser implantada em universidades, porém [...] muitas vezes adaptações individuais serão necessárias” (BODINI, 1998, p. 2). Considerando a autonomia acima mencionada e a característica democrática das IES públicas, para legitimar o processo de planejamento estratégico e garantir o empenho de todos, é imprescindível a participação da comunidade acadêmica na sua elaboração. Neste sentido, Pereira (2010) destaca que a sensibilização da equipe em todas as etapas do processo é um dos fatores de sucesso do planejamento estratégico, realizada com a finalidade de ressaltar sua importância para a organização, sanar dúvidas e diminuir possíveis resistências.

A partir das referências trazidas pode-se inferir que não existe uma forma ideal de realização do processo de planejamento estratégico, cada organização opta pelo modelo ou método adequado às suas necessidades e características. Cabe ressaltar que o planejamento

estratégico deve guiar a ação da organização, mas ele não deve engessá-la, visto que o ambiente está em constante transformação.

2.3 AVALIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E O PROGRAMA CAPES-PRINT

A avaliação dos Programas de Pós-graduação (PPG) pela Capes tem como principais objetivos garantir um padrão de qualidade na pós-graduação brasileira e identificar as assimetrias regionais. Os resultados da avaliação geram subsídios para propostas de políticas públicas e para definição da distribuição de bolsas e recursos de fomento à pesquisa. A avaliação utiliza critérios iguais para todos, estimula a competição e implica no descredenciamento dos PPG que não atinjam nota satisfatória, os que se destacam fazem jus ao reconhecimento da excelência. Desta forma, além de proceder à avaliação dos PPG, a Capes atua na formulação e implementação de políticas públicas para a pós-graduação.

Na avaliação para a permanência no Sistema Nacional de Pós-Graduação (SNPG) atribui-se uma nota na escala de 1 a 7 para cada programa de pós-graduação (PPG)⁷ em funcionamento. São considerados regulares os programas com nota igual ou superior a 4; a nota 3 é suficiente para a manutenção de programas que possuam apenas curso de mestrado, para programas que possuam doutorado é exigida nota 4; os programas que recebam notas 1 e 2 são desativados (BRASIL, 2018). Desta forma, somente continuam em atividade os programas que atingem o padrão de qualidade. O escalonamento em notas progressivas permite classificar os PPG da seguinte forma: nota 3 são regulares; nota 4 são bons; nota 5 são muito bons; e notas 6 e 7 são excelentes.

O modelo de avaliação atual foi implementado em 1998, com periodicidade trienal e atribuição de notas de 1 a 7, é realizado com a utilização de fichas padronizadas. Após a avaliação de 2013, alterou-se o período avaliativo para quadrienal, assim a avaliação seguinte foi em 2017 e a próxima será em 2021. Desde a adoção deste sistema de avaliação foram realizados aprimoramentos, a fim de atender às recomendações da Comissão Especial de Acompanhamento do Plano Nacional de Pós-Graduação (CAPES, 2019a). Uma das ações para aprimoramento foi a instituição do Grupo de Trabalho (GT) da Ficha de Avaliação, em 2018, com o objetivo de rever e simplificar as fichas utilizadas para a avaliação de programas de pós-graduação (CAPES, 2019a). Resultado do trabalho deste GT foi a proposição de uma

⁷ Os programas de pós-graduação podem ser compostos por no máximo dois cursos: um em nível de mestrado e outro em nível de doutorado, sendo na modalidade acadêmica ou profissional (BRASIL, 2018).

nova ficha de avaliação, a qual foi aprovada pelo Conselho Técnico-Científico da Educação Superior (CTC-ES) em dezembro de 2018, com implementação na avaliação seguinte. A nova Ficha de Avaliação, Figura 3, incluiu a autoavaliação e o planejamento estratégico.

Figura 3 – Ficha de avaliação dos programas de pós-graduação

Quesitos / Itens	Peso	Definições e Comentários sobre os Quesito/Itens
1 – Programa		
1.1. Articulação, aderência e atualização das áreas de concentração, linhas de pesquisa, projetos em andamento e estrutura curricular, bem como a infraestrutura disponível, em relação aos objetivos, missão e modalidade do programa.	≥ 25%	
1.2 Perfil do corpo docente, e sua compatibilidade e adequação à Proposta do Programa	≥ 25%	
1.3. Planejamento estratégico do programa, considerando também articulações com o planejamento estratégico da instituição, com vistas à gestão do seu desenvolvimento futuro, adequação e melhorias da infraestrutura e melhor formação de seus alunos, vinculada à produção intelectual – bibliográfica, técnica e/ou artística -.	≥ 10%	
1.4. Os processos, procedimentos e resultados da autoavaliação do programa, com foco na formação discente e produção intelectual.	≥ 10%	
2 – Formação		
2.1. Qualidade e adequação das teses, dissertações ou equivalente em relação às áreas de concentração e linhas de pesquisa do programa.	≥ 15%	
2.2. Qualidade da produção intelectual de discentes e egressos.	≥ 15%	
2.3. Destino, atuação e avaliação dos egressos do programa em relação à formação recebida.	≥ 10%	
2.4. Qualidade das atividades de pesquisa e da produção intelectual do corpo docente no programa	≥ 15%	
2.5 Qualidade e envolvimento do corpo docente em relação às atividades de formação no programa.	≥ 10%	
3 – Impacto na Sociedade		
3.1. Impacto e caráter inovador da produção intelectual em função da natureza do programa.	≥ 10%	
3.2. Impacto econômico, social e cultural do programa.	≥ 10 %	
3.3. Internacionalização e visibilidade do programa.	≥ 10%	

Fonte: (CAPES, 2019b).

Os quesitos foram reduzidos de 5 para 3: **Programa**, avalia o funcionamento, a estrutura e o planejamento do PPG em relação ao seu perfil e seus objetivos; **Formação**,

observa a qualidade dos recursos humanos formados, considerando a atuação dos docentes e a produção de conhecimento diretamente associada às atividades de pesquisa e de formação do programa; **Impacto na Sociedade**, os impactos gerados pela formação de recursos humanos e a produção de conhecimentos do programa (CAPES, 2019b). A internacionalização integra o Quesito Impacto na Sociedade, item 3.3 “Internacionalização e Visibilidade do Programa”.

No sentido da internacionalização da pós-graduação brasileira, pesquisa realizada pela Diretoria de Relações Internacionais da Capes para identificar o nível de internacionalização das IES brasileiras que possuem cursos de pós-graduação *stricto sensu*, demonstrou que o processo de internacionalização não é incipiente, contudo são necessários ajustes para torná-lo mais eficiente visto que ainda há tendência de internacionalização passiva e baixa internalização do conhecimento obtido no exterior (CAPES, 2017a).

O Programa Institucional de Internacionalização de Instituições de Ensino Superior e de Institutos de Pesquisa do Brasil (Capes-PrInt) foi criado pela Capes por meio da Portaria n. 220 de 03 de novembro de 2017, considerando a necessidade de fortalecer a política de internacionalização dos PPG e de estabelecer e consolidar polos de excelência na produção científica, tecnológica e acadêmica no país (CAPES, 2017b). São objetivos do Programa:

- I - Fomentar a construção, a implementação e a consolidação de planos estratégicos de internacionalização das instituições contempladas nas áreas do conhecimento por elas priorizadas;
- II - Estimular a formação de redes de pesquisas internacionais com vistas a aprimorar a qualidade da produção acadêmica vinculadas à pós-graduação;
- III - Ampliar as ações de apoio à internacionalização na pós-graduação das instituições contempladas, inclusive projetos de pesquisa em cooperação;
- IV - Promover a mobilidade de docentes e de discentes, com ênfase em doutorandos, pós-doutorandos e docentes, do Brasil para o exterior e do exterior para o Brasil, vinculados a Programas de Pós-Graduação *stricto sensu*;
- V - Fomentar a transformação das instituições participantes em um ambiente internacional;
- VI - Integrar outras ações de fomento da Capes ao esforço de internacionalização (CAPES, 2017b, p. 1).

O Capes-PrInt tem como foco a internacionalização da pós-graduação com a finalidade de apoiar as instituições selecionadas para que atinjam a excelência na produção científica, tecnológica e acadêmica. A implementação do programa ocorreu por meio do lançamento do Edital 41/2017, que visava selecionar Projetos Institucionais de Internacionalização, mediante avaliação de mérito acadêmico e científico das propostas e de acordo com a disponibilidade orçamentária e financeira da Capes. Nesse Edital havia a

previsão orçamentária anual de até trezentos milhões de reais. As atividades que poderiam receber fomento são: “projetos de cooperação; missões de trabalho de curta duração; bolsas no país para beneficiários relevantes às propostas de internacionalização; bolsas no exterior para docentes e discentes [...]; outras ações de custeio propostas pelas instituições, [...]” (CAPES, 2017c, p. 1).

Poderiam candidatar-se ao Edital 41/2017 as IES ou Institutos de Pesquisa que atendessem os seguintes requisitos:

- 3.2.1. São elegíveis ao presente edital as Instituições de Ensino Superior e Institutos de Pesquisa que tenham ao menos 4 (quatro) PPGs *stricto sensu*, dentre os quais deverá haver, pelo menos, 2 (dois) com nível de doutorado.
- 3.2.2. Todos os PPGs relacionados no item 3.2.1 devem ter sido avaliados com, no mínimo, nota 4 na última Avaliação Quadrienal de 2017.
- 3.2.3. Todos os PPGs participantes do Projeto Institucional de internacionalização deverão, igualmente, ter obtido, no mínimo, nota 4 na Avaliação Quadrienal de 2017.
- 3.2.4. A IES proponente deverá possuir Plano Institucional de Internacionalização ou documento congênere, com vigência que abranja o período do Projeto proposto.
- 3.2.5. O Projeto Institucional de Internacionalização deverá indicar os seus temas prioritários para as ações de internacionalização a serem desenvolvidas de acordo com as competências e as áreas prioritárias definidas pela Instituição proponente.
- 3.2.6. Cada Instituição Proponente apresentará somente uma proposta, na qual descreverá os temas prioritários e enumerará todos os PPGs que atuarão sobre estes temas. A escolha destes PPGs deverá ser justificada.
- 3.2.7. Não serão aceitas propostas apresentadas por mais de uma Instituição proponente ou por associações de universidades ou de Institutos de Pesquisa.
- 3.2.8. Os PPGs em rede somente serão considerados quando forem vinculados às Instituições Proponentes emissoras do respectivo diploma (CAPES, 2018, p. 3).

Ficou estabelecido no Edital que a análise das propostas seria realizada em três etapas: Análise Técnica; Análise de Mérito e Ranqueamento das Propostas; e Decisão Final. A primeira etapa era eliminatória e as duas seguintes, eliminatórias e classificatórias. A Análise Técnica consistia na verificação do atendimento aos seguintes itens:

- 9.2.1.1 Preenchimento integral e correto do formulário eletrônico de inscrição;
- 9.2.1.2 Fornecimento da documentação obrigatória para a inscrição;
- 9.2.1.3 O atendimento aos requisitos pela Instituição Proponente;
- 9.2.1.4 Atendimento aos requisitos pelo proponente Gestor do Projeto Institucional de Internacionalização;
- 9.2.1.5 Atendimento aos requisitos pelo Grupo Gestor do Projeto Institucional de Internacionalização (CAPES, 2018, p. 13).

A etapa de Análise de Mérito e Ranqueamento das Propostas, consistia na análise comparativa das propostas, com o objetivo de identificar aquelas de maior mérito científico e

acadêmico e que melhor atendessem às prioridades do Programa. A avaliação foi por meio da atribuição de notas de 1 a 100, seguindo os critérios e percentuais estabelecidos no item 9.2.2.1 alíneas “a” à “e” do Edital, todas as propostas receberiam notas e classificação, as que atingissem nota igual ou inferior a 50 seriam automaticamente indeferidas (CAPES, 2018). Para a análise do atendimento aos critérios e realização da classificação das propostas, adotou-se a tabela com indicadores para a avaliação, Anexo XIV. As Figuras 4 à 8 apresentam os indicadores do Anexo XIV para cada alínea do item 9.2.2.1 do Edital.

Figura 4 – Alínea “a” O Diagnóstico Institucional demonstrando o grau de excelência dos Programas de Pós-graduação, inclusive o percentual de PPGs com notas 5, 6 ou 7 na avaliação da Capes de 2017, e das instituições parceiras estrangeiras relacionadas na proposta (15% da nota);

INDICADOR	DESCRIÇÃO	FONTE DO INDICADOR	
Item 9.2.2.1, alínea “a” 15% da nota da avaliação de mérito	I. Proporção de PPG com nota 5, 6 e 7 participantes da instituição.	Número de PPG com nota 5, 6 e 7 da instituição sobre o número total de PPG da instituição proponente.	Plataforma Sucupira.
	II. Proporção de PPG com nota 5, 6 e 7 participantes da proposta.	Número de PPG com nota 5, 6 e 7 participantes do Projeto Institucional de Internacionalização (PII) sobre o total de PPG 5, 6 e 7 da instituição proponente.	Plataforma Sucupira.
	III. Qualidade da produção científica institucional.	Fator de impacto da produção científica da instituição, por área do conhecimento.	Scival e Plataforma Sucupira.
	IV. Participação de entidades estrangeiras no financiamento de projetos.	Número de projetos em parcerias com entidades estrangeiras (públicas ou privadas) com financiamento de pesquisas em relação ao número total de projetos em parceria da instituição.	Plataforma Sucupira.
	V. Programas de pós-graduação em colaboração internacional.	Quantitativo de PPG envolvidos em iniciativas internacionais, inclusive aqueles relacionados ao Minter/Dinter internacional.	Plataforma Sucupira.
	VI. Estrutura institucional.	Comparação entre a organização administrativa, física, de serviços, de pessoal e de infraestrutura já existentes e a disponibilização dessa organização para as ações propostas para o projeto.	Formulário de inscrição PrInt.
	VII. Qualidade da informação prestada.	Qualidade da informação prestada de acordo com o questionário-diagnóstico, eventualmente preenchido, e a viabilidade de execução da proposta, considerando: o compromisso de parceiras estratégicas; o aporte de recursos (modelo de financiamento); as atividades de promoção à internacionalização dentro da instituição, e demais fontes de financiamento.	Formulário de inscrição PrInt.

Fonte: (CAPES, 2017d).

Figura 5 – Alínea “b” A capacidade técnica, liderança e experiência internacional acadêmica dos membros do Grupo Gestor do Projeto Institucional de Internacionalização (10% da nota)

INDICADOR	DESCRIÇÃO	FONTE DO INDICADOR	
Item 9.2.2.1, alínea “b” 10% da nota da avaliação de mérito	I. Produção intelectual e capacidade técnica.	Número de artigos publicados, patentes requeridas/concedidas e registro de propriedade intelectual submetido por brasileiros em parceria com estrangeiros, em veículos internacionais, prêmios e condecorações internacionais em relação ao número total de produções do grupo gestor.	Plataforma Sucupira, Lattes e ORCID.
	II. Atuação no Brasil e no exterior.	Formação acadêmica e experiência de pesquisa no exterior e participação: em congressos internacionais, como moderador e convidado; em comissões/comitês no Brasil e no exterior; em comissões/comitês no Brasil e no exterior com a finalidade de selecionar projetos de cooperação internacional; em cursos no Brasil e no exterior, e; em corpo editorial e revisão de periódicos nacionais e internacionais.	Lattes e ORCID.
	III. Liderança no Brasil e no exterior.	Inserção nacional e internacional em atividades de: gestão científica, tecnológica e acadêmica; participação em projetos e/ou redes de pesquisa, e; coordenação de projetos de cooperação internacional, com financiamento nacional e estrangeiro.	Lattes e ORCID.
	IV. Envolvimento com a formação de recursos humanos no Brasil.	Orientação e participação em bancas de pós-graduação <i>stricto sensu</i> no Brasil e no exterior.	Lattes e ORCID.

Fonte: (CAPES, 2017d).

Figura 6 – Alínea “c” Coerência e viabilidade da Proposta de Projeto Institucional de Internacionalização, considerando a justificativa, os objetivos, indicadores, metas e as atividades propostas (20% da nota)

INDICADOR	DESCRIÇÃO	FONTE DO INDICADOR	
Item 9.2.2.1, alínea “c” 20% da nota da avaliação de mérito	I. Adequação entre os componentes do projeto.	Verificação da coerência entre tema, objetivos e ações propostas para o projeto.	Formulário de inscrição PrInt.
	II. Adequação dos indicadores de resultado.	Verificação da coerência e viabilidade entre os objetivos e os indicadores de auto avaliação propostos pela instituição para a mensuração do alcance de suas metas.	Formulário de inscrição PrInt.
	III. Contrapartidas de financiamento do projeto.	Verificação de recursos disponíveis na instituição, fontes complementares de recursos, natureza do compromisso institucional com a proposta e do modelo institucional para execução desta.	Formulário de inscrição PrInt.
	IV. Alinhamento dos temas estratégicos, indicados no PII, com a missão, tradição e competência da instituição.	Verificação do alinhamento dos temas estratégicos com a missão, tradição e competência da instituição.	Formulário de inscrição PrInt.

Fonte: (CAPES, 2017d).

Figura 7 – Alínea “d” O caráter inovador da Proposta de Projeto Institucional de Internacionalização (30% da nota)

	INDICADOR	DESCRIÇÃO	FONTE DO INDICADOR
Item 9.2.2.1, alínea “d” 30% da nota da avaliação de mérito	I. Formulação de abordagens inovadoras: atividades inovadoras do projeto e inserção internacional da instituição.	Contribuição do PII para soluções cientificamente inovadoras.	Formulário de inscrição PrInt.
	II. Iniciativas inovadoras de gestão para o fortalecimento do impacto sobre as áreas estratégicas na pós-graduação e na pesquisa.	Apresentação de estratégias e políticas inovadoras que tenham como objetivo gerar mudanças na gestão e na qualidade da pós-graduação da instituição proponente.	Formulário de inscrição PrInt.
	III. Acompanhamento sistemático da implementação da proposta.	Apresentação de estratégias e políticas inovadoras para o acompanhamento sistemático da implementação da proposta e acompanhamento de seus beneficiários no Brasil e no exterior.	Formulário de inscrição PrInt.
	IV. Estímulo à formação de recursos humanos em perfis de ponta / inovação.	Apresentação de estratégias e políticas inovadoras para formação de recursos humanos com perfil de destaque / inovador.	Formulário de inscrição PrInt.

Fonte: (CAPES, 2017d).

Figura 8 – Alínea “e” Relevância do Projeto Institucional de Internacionalização proposto, considerando-se o seu impacto na internacionalização da Instituição Proponente (25% da nota)

	INDICADOR	DESCRIÇÃO	FONTE DO INDICADOR
Item 9.2.2.1, alínea “e” 25% da nota da avaliação de mérito	I. Relevância dos temas propostos e modelo institucional de gestão.	Interesse e inserção do tema no contexto da discussão internacional da Ciência e Tecnologia de ponta e nas temáticas estratégicas definidas na proposta da instituição.	Formulário de inscrição PrInt.
	II. Competência das parcerias estratégicas para tratamento do tema proposto.	Explicação do porquê a instituição estrangeira é uma parceira estratégica nos temas propostos.	Formulário de inscrição PrInt.
	III. Reconhecimento internacional do impacto do tema sobre a internacionalização.	Inserção do tema como um dos Top 50, conforme padrões internacionais de classificação.	Formulário de inscrição PrInt e Scival.
	IV. Impacto da proposta sobre a internacionalização da instituição.	Demonstração da contribuição do PII para a internacionalização da IES.	Formulário de inscrição PrInt.

Fonte: (CAPES, 2017d).

A Unipampa atendeu os critérios para inscrição por possuir quatro PPG que atingiram nota 4 na avaliação quadrienal de 2017, são eles: PPG em Bioquímica, PPG em Ciência Animal, PPG em Ciências Biológicas e PPG em Educação (Profissional). Os três primeiros programas possuem doutorado. Nos resultados da seleção, constatou-se que a Unipampa passou na fase de análise técnica e seguiu para a fase de análise de mérito e ranqueamento das propostas. No resultado preliminar da análise de mérito não consta o nome da Unipampa, no documento havia a informação de que o parecer de indeferimento seria encaminhado diretamente ao representante institucional da proposta, que teria até 10 dias corridos para interpor pedido de reconsideração. Na sequência, o resultado final persistiu sem a aprovação da Unipampa.

2.4 PLANOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA UFSM E DA UFPel

Os planos de internacionalização da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e Universidade Federal de Pelotas (UFPel) foram avaliados e aprovados no Edital Capes-PrInt. Por este motivo considera-se importante conhecê-los a fim de identificar boas práticas que possam ser aproveitadas como inspiração à Universidade Federal do Pampa (Unipampa). Tais universidades figuram em *rankings* mundias. No *Moscow International University Ranking* (MosIUR)⁸, no ano de 2020, a UFSM e a UFPel estão classificadas respectivamente, entre as 1100 e as 1200 melhores universidades. No *Times Higher Education* (THE)⁹, no ano de 2020, a UFSM e a UFPel estão classificadas respectivamente, entre as 1001+ e as 801-1000 melhores universidades. Além disso, a UFSM e a UFPel realizaram a execução da primeira fase de implantação da Unipampa.

O histórico de criação das universidades federais no Estado do Rio Grande do Sul (RS) permite verificar a influência dos acontecimentos em uma instituição na história das outras. A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) deu início às atividades de educação superior no Estado em 1985 com a fundação das Escolas de Farmácia e de Química; na sequência de seu desenvolvimento recebeu o status de universidade a partir do Decreto Estadual nº 5.758 de 28 de novembro de 1934, que criou a Universidade de Porto Alegre; uma

⁸ O Moscow International University Ranking em 2020 apresenta 1.500 universidades de 97 países. <<https://mosiur.org/about/memorandum/>>

⁹ O Times Higher Education World University Rankings em 2020 apresenta 1.397 universidades em 92 países. <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2020/world-ranking#!/page/0/length/25/name/pelotas/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats>

transformação importante ocorreu em 1947 quando passou a ser denominada Universidade do Rio Grande do Sul (URGS) e incorporou as Faculdades de Direito e de Odontologia de Pelotas e a Faculdade de Farmácia de Santa Maria (com a criação da Universidade Federal de Pelotas e da Universidade Federal de Santa Maria essas faculdades foram desincorporadas da URGS); a federalização da URGS concretizou-se em dezembro de 1950 e passou a ser denominada Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS, *online*).

A Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) foi criada por meio da Lei nº 3.834-C de 14 de dezembro de 1960, “[...] foi a primeira universidade federal criada no interior, fora de uma capital brasileira. Esse fato representou um marco importante no processo de interiorização do ensino universitário público no Brasil [...]” (UFSM, *online*). A UFSM tornou-se referência em educação superior no interior do Estado do Rio Grande do Sul, o qual possui municípios que distam mais de 600 quilômetros de Porto Alegre. A localização da Universidade no município de Santa Maria, no centro do Estado do RS, facilitou o acesso à estudantes de todas as regiões.

A Lei que criou a UFSM também criava a Universidade de Goiás, tratava da personalidade jurídica das instituições, previa a autonomia universitária, definia sua composição, tratava sobre o patrimônio e recursos para sua manutenção, bem como definia que até a aprovação do Estatuto da UFSM, ela reger-se-ia pelo estatuto da URGS. A UFSM foi constituída a partir de estabelecimentos federais de ensino já existentes na cidade de Santa Maria (Faculdade de Medicina; Faculdade de Farmácia; Faculdade de Odontologia; Instituto Eletrotécnico do Centro Politécnico) e de estabelecimentos particulares de ensino superior ou de alto padrão (Faculdade de Direito; Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, Imaculada Conceição; Faculdade de Ciências Políticas Econômicas; Escola de Enfermagem N. S. Medianeira) (BRASIL, 1960).

Além do *campus* sede da UFSM localizado em Santa Maria, a universidade passou por um processo de expansão, com a instalação de *campus* nos municípios de Palmeira das Missões, Frederico Westphalen e Cachoeira do Sul. A confirmação da instalação da extensão da UFSM em Palmeira das Missões e em Frederico Westphalen ocorreu no ano de 2005 por meio de Audiência Pública, em 2007 ocorreu a inauguração oficial das extensões da UFSM na região Norte do Estado do RS e no ano de 2016 ocorreu a separação estrutural das unidades (UFSM, *online*). A instalação do *campus* em Cachoeira do Sul decorreu do anseio da população do município, que em 2011 criou a Comissão Comunitária Pró-Implantação do

Campus da UFSM para Cachoeira do Sul, a qual foi responsável pelo movimento conhecido como “Vem, UFSM”, que organizou uma manifestação de mais de 3 mil pessoas apoiando a instalação da instituição na cidade. Neste mesmo ano, a presidente da República anunciou a criação do *Campus* da UFSM em Cachoeira do Sul, através do programa Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), ficando para o ano de 2013 a instituição oficial do *Campus* Cachoeira do Sul, por meio da Resolução nº 38/2013 do Conselho Superior da UFSM (UFSM, *online*).

Por sua vez, a criação da Universidade Federal de Pelotas (UFPel) está ligada à história da Universidade Federal Rural do Rio Grande do Sul (UFRRS), que foi criada em 1960 vinculada ao Ministério da Agricultura, em 1967 foi federalizada e transferida para o Ministério da Educação e Cultura e por meio do Decreto-Lei nº 750 de 8 de agosto de 1969 foi transformada na Universidade Federal de Pelotas, com a incorporação das Faculdades de Direito e de Odontologia da UFRGS e do Instituto de Sociologia e Política, houve também, a agregação de outras instituições particulares que existiam no município de Pelotas à UFPel, como o Conservatório de Música de Pelotas, a Escola de Belas Artes Dona Carmen Trápaga Simões e o Curso de Medicina do Instituto Pró-Ensino Superior no Sul do Estado (Ipesse) (UFPel, *online*). Portanto, a UFPel foi criada a partir de uma universidade rural e as ciências sociais e da saúde foram agregadas a partir das faculdades de Direito e Odontologia que haviam sido incorporadas pela UFRGS e das instituições particulares de Pelotas.

Na Lei de criação da UFPel foram definidos como fins da universidade “[...] a realização e o desenvolvimento da educação superior e da pesquisa, e a divulgação científica, tecnológica, cultural e artística” (BRASIL, 1969). A UFPel conta com *campus* distribuídos em diferentes locais no município de Pelotas, *Campus* Porto, *Campus* Centro, *Campus* Norte, *Campus* Fragata e *Campus* Anglo, onde está instalada a Reitoria e demais unidades administrativas; e um *campus* em Capão do Leão, município limítrofe à Pelotas (UFPEL, *online*). A existência do *Campus* Capão do Leão é explicada pela sua estruturação inicial utilizando as instalações da antiga UFRRS, junto à Faculdade de Agronomia, em Capão do Leão, município emancipado de Pelotas em 1982 (UFPEL, *online*).

Após este breve histórico sobre a criação e desenvolvimento das Universidades Federais de Santa Maria e de Pelotas, buscou-se conhecer as suas estratégias de internacionalização, a partir da análise de seus planos estratégicos.

2.4.1 Plano Institucional de Internacionalização da UFSM

A internacionalização é um dos desafios institucionais contidos no Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSM, relata-se no Plano Institucional de Internacionalização (PII) que “[...] desde sua fundação, aproximou-se de instituições estrangeiras, o que favoreceu seu crescimento, contribuindo para a qualificação de seus quadros e da infraestrutura de ensino e pesquisa” (UFSM, 2017, p. 15). O PII da UFSM tem vigência de 2018 à 2021, foi elaborado pela Comissão de Elaboração do PII¹⁰, com base nas exigências do Edital 41/2017 do Capes-PrInt. Sua estrutura está organizada da seguinte forma: introdução; histórico da instituição; conceito e política institucional de internacionalização; a pesquisa e a pós-graduação; diagnóstico institucional da internacionalização; proposta de internacionalização institucional; princípios básicos do plano institucional de internacionalização; ações e atividades do plano de internacionalização institucional; necessidades para viabilizar o plano institucional de internacionalização; instrumentos de gestão institucional da internacionalização; estabelecimento das atividades institucionais da internacionalização; programação das atividades do projeto institucional da internacionalização; e financiamento do projeto institucional da internacionalização (UFSM, 2017).

A partir de alguns trechos contidos no item “Conceito e Política Institucional de Internacionalização” percebe-se o direcionamento para a implementação de uma internacionalização integral: “Considera-se a internacionalização universitária como um processo contínuo, com atores nos diversos níveis da administração – os professores, o staff administrativo e de apoio, os estudantes –, como também com participantes da comunidade externa [...]” (UFSM, 2017, p. 15); “[...] a internacionalização precisa ser compreendida como um processo coletivo, que envolve todas os setores da instituição, com políticas e estratégias definidas para alcançar objetivos comuns [...]” (UFSM, 2017, p. 16).

Os princípios básicos do Plano Institucional de Internacionalização da UFSM são:

- a) Respeitar a vocação institucional, levando em conta o atual estágio de internacionalização dos Programas de Pós-Graduação, grupos de pesquisa e laboratórios de pesquisa.

¹⁰ A Comissão de Elaboração do PII é composta pelos seguintes membros: Pró-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa, Coordenador de Pós-Graduação, Vice-Reitor, Secretária de Assuntos Internacionais, Coordenadora de Pesquisa, Coordenador de Iniciação Científica, Coordenador de Projetos Institucionais, Coordenador da Coordenadoria de Planejamento Informacional da Pró-Reitoria de Planejamento (UFSM, 2017).

- b) Propor o aumento da qualidade da produção acadêmica da instituição e a preparação dos grupos de pesquisa e do corpo docente, discente e técnico para interagir internacionalmente.
- c) Fortalecer a SAI, dando-lhe status e estrutura para ser responsável pelas ações de internacionalização, juntamente com a PRPGP, no âmbito da UFSM.
- d) Estabelecer novas parcerias e fortalecer as existentes, focando áreas de interesse dos grupos de pesquisa.
- e) Manter proximidade com os escritórios, assessorias e secretarias de relações internacionais de instituições de ensino e pesquisa, principalmente aquelas onde já há relação acadêmica.
- f) Estabelecer como critério básico para as ações o princípio da reciprocidade, buscando uma via de mão dupla, cultivando o respeito e a igualdade entre as instituições.
- g) Adotar o inglês como o idioma base para a comunicação, sem desconsiderar as particularidades de cada área e dos grupos de pesquisa.
- h) Massificar a oferta de aprendizagem de idiomas entre os discentes, docentes e técnicos, buscando a fluência entre os agentes da internacionalização.
- i) Em todas as ações que se estabelecerem, procurar deixar claros a justificativa, o momento, o local da ação e a forma como ela ocorrerá. Essas informações deverão ser divulgadas a toda a comunidade universitária, de forma transparente, por meio do sistema adotado pelo programa.
- j) Especificamente em relação aos beneficiários das ações do Plano Institucional de Internacionalização, adotar sistema de seleção por edital ou chamadas internas que avaliem o mérito e estabelecer comprometimento, através de termo de compromisso e emissão de relatório ao final do período, com dispositivos de avaliação do impacto da ação para a qualidade da pós-graduação e da pesquisa da instituição (UFSM, 2017, p. 49).

As ações para os quatro anos de vigência do PII constarão no planejamento anual de atividades, realizada por meio do Projeto Institucional de Internacionalização (PRII), o qual será administrado por um Grupo Gestor, a ser formado por professores orientadores em PPG *stricto sensu*, com suporte da Pró-Reitoria de Planejamento (UFSM, 2017). No PII foram escolhidas como áreas prioritárias as grandes áreas do conhecimento que abrangem 16 PPG que atingiram notas 5, 6 e 7 na avaliação quadrienal da Capes, são elas: Ciências Agrárias, Ciências Tecnológicas, Ciências da Saúde, Ciências Naturais e Exatas, Ciências Sociais e Humanas, e Educação. A partir da escolha das grandes áreas, foram definidos os temas estratégicos amplos em que os PPG serão agrupados em atividades multidisciplinares para a formulação do PRII, esses temas estão listados no Quadro 3 em “Questões Estratégicas”. Ficou estabelecido que na elaboração de PRII o Comitê Gestor poderia definir temas estratégicos específicos conforme as demandas dos PPG, a fim de adequar a proposta aos termos do Edital de seleção do Capes-PrInt e torná-la mais competitiva (UFSM, 2017).

No Quadro 3 são apresentados os Elementos de Planejamento Estratégico contidos no PII da UFSM. Em conformidade com a bibliografia consultada e a metodologia definida, para sua elaboração foram adaptados os termos utilizados no PII da seguinte forma: Temas

Estratégicos correspondem a Questões Estratégicas, Objetivos correspondem a Estratégias e Atividades correspondem a Ações Estratégicas.

Quadro 3 – Elementos de planejamento estratégico do PII da UFSM

Etapas do processo de planejamento estratégico	Plano Institucional de Internacionalização da UFSM
Declaração de Valores	Não consta.
Missão	Não consta.
Visão	Não consta.
Fatores Críticos de Sucesso	Não constam.
Análise Externa	Não consta.
Análise Interna	Não consta.
Matriz FOFA	Não consta.
Questões Estratégicas (UFSM, 2017, p. 75)	<ul style="list-style-type: none"> ● Biotecnologias e biologia molecular; ● Energia, geração e distribuição de energia; ● Novos processos, materiais e produtos; ● Sustentabilidade de ecossistemas; ● Saúde; ● Instrumentos de divulgação, ensino e formação social; ● Gestão de organizações.
Estratégias (UFSM, 2017, p. 65)	Ações Estratégicas (UFSM, 2017, p. 65)
Aumentar a inserção científica institucional.	<ul style="list-style-type: none"> ● Visibilidade e Atratividade Internacional (concursos bilíngues) (pesquisadores, artigos, congressos); ● Comunicação Internacional e Divulgação Científica.
Desenvolver parcerias com pesquisadores e instituições internacionais.	<ul style="list-style-type: none"> ● Convênios e Parcerias Estratégicas Institucionais; ● Mobilidade de Servidores e Discentes; ● Programas de Intercâmbio e Bolsas de Estudo; ● Cooperação Internacional em Pesquisa e Ensino; ● Extensão.
Oportunizar experiências de internacionalização aos alunos.	<ul style="list-style-type: none"> ● Mobilidade de Servidores e Discentes; ● Aulas em língua estrangeira; ● Programas de Intercâmbio e Bolsas de Estudo.
Firmar relações de colaboração internacional para trocas culturais e desenvolvimento de políticas acadêmicas e de gestão.	<ul style="list-style-type: none"> ● Mobilidade de Servidores e Discentes; ● Trocas culturais e de processos de gestão.
Possuir currículos interdisciplinares, flexíveis e atualizados em relação às demandas da sociedade.	<ul style="list-style-type: none"> ● Acreditação e Dupla Diplomação (e currículos internacionais + alunos estrangeiros).
Otimizar as rotinas administrativas e os sistemas de informação, primando pela agilidade, desburocratização, transparência e qualidade das informações e da gestão.	<ul style="list-style-type: none"> ● Agilidade, desburocratização e transparência.
Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade <i>multicampi</i> e os diferentes níveis de ensino.	<ul style="list-style-type: none"> ● Não foi definida ação estratégica.

Prover infraestrutura e ambiente de acolhimento para integração internacional.	<ul style="list-style-type: none"> ● Cursos e fluência em outras línguas (servidores e alunos); ● Infraestrutura de apoio e acolhimento.
Estimular o desenvolvimento de um quadro docente com pesquisadores de excelência que sejam referência na área.	<ul style="list-style-type: none"> ● Visibilidade e Atratividade Internacional (concursos bilíngues) (pesquisadores, artigos, congressos).

Fonte: Elaborado pela autora a partir de (UFSM, 2017).

A análise dos Elementos de Planejamento Estratégico para a internacionalização contidos no PII da UFSM permitiu verificar que estão presentes as Questões Estratégicas, as Estratégias e as Ações Estratégicas. Observa-se que para cada Estratégia estão vinculadas Ações Estratégicas. Não constam no documento a Declaração de Valores (foram apresentadas as definições gerais da universidade, não são específicos para a internacionalização), a Missão, a Visão, os Fatores Críticos de Sucesso e informações relativas à realização de Análise Externa e Interna, bem como a apresentação da Matriz Fofa.

2.4.2 Plano Estratégico de Internacionalização da UFPel

O Plano Estratégico de Internacionalização (PEI) da UFPel inicia com a apresentação da universidade e traz sua missão e visão. Na sequência, apresenta o diagnóstico da sua internacionalização, sua visão para a internacionalização, as justificativas para a aprovação do PEI, a política de internacionalização e o plano estratégico. Nas justificativas para a aprovação do PEI são listados objetivos estratégicos do seu PDI: cooperação com instituições em âmbito nacional e internacional; articulação do ensino de graduação e pós-graduação com os processos de internacionalização; qualificação da pesquisa com ampliação do programa de apoio à participação em eventos científicos nacionais e internacionais; ampliação da visibilidade nacional e internacional da pesquisa e da pós-graduação da Universidade (UFPEL, *online*, p. 4). A vigência do PEI é de 2018 à 2022.

A partir da visão para a internacionalização da UFPel percebe-se o direcionamento para a implementação de uma internacionalização integral “tornar a internacionalização, por meio de ações de ensino, extensão, pesquisa e inovação uma realidade transversal à vida acadêmica, promovendo maior exposição internacional para estudantes, professores, técnicos-administrativos e comunidade” (UFPEL, *online*, p. 3). Desta forma, a internacionalização

deve perpassar as atividades-fim da universidade e envolver toda a comunidade acadêmica. A política de internacionalização da UFPel visa:

DIFUNDIR a ideia de que internacionalização é um MEIO para qualificar as atividades-fim acadêmicas;
CONTEXTUALIZAR internacionalização de acordo com o papel social e regional da Universidade, com ênfase nas relações de fronteira e com países vizinhos;
PRIORIZAR pesquisa, ensino e extensão em temas de interesse global e com impacto local, tais como desenvolvimento sustentável, energias renováveis, equidade social e desenvolvimento humano;
VIABILIZAR as parcerias e ações de acordo com a demanda oriunda das áreas do conhecimento, das áreas temáticas de extensão e das unidades acadêmicas;
PROPICIAR uma ambiência de internacionalização à comunidade acadêmica da UFPel e toda a comunidade de Pelotas e região, por meio de ações de ensino, pesquisa, inovação, extensão e cultura;
OPORTUNIZAR aos acadêmicos da UFPel um ambiente de ensino e de vivência internacional, com oportunidades para abordagem de questões globais, possibilidades de estudo de línguas estrangeiras, e acesso a disciplinas e currículos internacionalizados (UFPEL, *online*, p. 5).

No Quadro 4 são apresentados os Elementos de Planejamento Estratégico contidos no PEI da UFPel. Em conformidade com a bibliografia consultada e a metodologia definida, para sua elaboração foram adaptados os termos utilizados no PEI da seguinte forma: Metas correspondem a Questões Estratégicas, Objetivos correspondem a Estratégias e Estratégias correspondem a Ações Estratégicas.

Quadro 4 – Elementos de planejamento estratégico do PEI - UFPel

Etapas do processo de planejamento estratégico	Plano Estratégico de Internacionalização da UFPel
Declaração de Valores	Não consta.
Missão	Não consta.
Visão	A Universidade Federal de Pelotas irá empreender esforços para tornar a internacionalização, por meio de ações de ensino, extensão, pesquisa e inovação uma realidade transversal à vida acadêmica, promovendo maior exposição internacional para estudantes, professores, técnicos-administrativos e comunidade. Essa iniciativa tem como finalidade formar cidadãos com destacado potencial acadêmico e contextualizados com as necessidades globais, sem ignorar as particularidades de seu contexto local (UFPEL, p. 3).
Fatores Críticos de Sucesso	Não constam.
Análise Externa	Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> ● Oportunidade de planejar internacionalização e discutir áreas estratégicas (política nacional); ● Relação de proximidade com fronteiras; ● Difusão da cultura brasileira; ● Visibilidade das qualidades acadêmicas da UFPel; ● Maior envolvimento com autoridades internacionais do eixo sul (UFPEL, p. 2).
	Ameaças <ul style="list-style-type: none"> ● Se a instituição não tomar a frente no seu processo decisório, a política será definida “top-down”; ● Recursos para custear as ações; ● Decisões que norteiam as ações universitárias são muito centralizadas; ● Programas atuais focam excessivamente no hemisfério norte, comprometendo as necessidades regionais e a relação com o eixo sul (UFPEL, p. 2).
Análise Interna	Forças <ul style="list-style-type: none"> ● Estrutura organizada para receber estrangeiros; ● Grande qualidade acadêmica em diversas áreas do conhecimento; ● Ambiente multicultural; ● Histórico de protagonismo em relações com o Mercosul; ● Localização geográfica, inserção ambiental e relação com questões prioritárias globais (UFPEL, p. 2).
	Fraquezas <ul style="list-style-type: none"> ● Dificuldade de atrair atenção sobre internacionalização de docentes, servidores e discentes; ● Dificuldade para estabelecer prioridades e áreas estratégicas; ● Dificuldade em promover o conceito de excelência acadêmica (UFPEL, p. 2).

Matriz FOFA	Consta na página 2 do PEI.
Questões Estratégicas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar e facilitar a internacionalização na Universidade Federal de Pelotas; 2. Promover e fomentar uma ambiência acadêmica internacional na UFPel; 3. Aumentar a presença de estudantes, professores e corpo técnico internacional na UFPel em todos os níveis acadêmicos; 4. Promover e ampliar as parcerias internacionais estratégicas para a UFPel; 5. Preparar os estudantes para desempenhar papel de liderança em seu contexto social e regional, mas com referência nas necessidades globais; 6. Promover Ensino, Pesquisa, Extensão e Inovação em perspectiva inovadora e contextualizada com as necessidades globais, considerando as particularidades locais e regionais; 7. Incorporar de forma sistemática à cultura da UFPel, os conhecimentos e as estratégias adquiridos no exterior por alunos e servidores.
Estratégias	Ações Estratégicas
<p>1.1. Difundir a cultura de internacionalização como meio de qualificar as ações acadêmicas na UFPel. (UFPEL, p. 6)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar contínua visibilidade à temática da internacionalização em meios de comunicação locais e redes sociais em parceria com a Coordenação de Comunicação Social da UFPel; 2. Aumentar a visibilidade da temática da internacionalização na UFPel dentro da comunidade local por meio de eventos, feiras, exposições e atividades de divulgação. Estratégia; 3. Organizar debates, fóruns, seminários e palestras focadas na internacionalização da Universidade direcionado à comunidade acadêmica; 4. Criar o Fórum de Internacionalização da UFPel para promover debates permanentes acerca da internacionalização da UFPel, e para difundir as boas práticas acadêmicas vivenciadas no exterior por estudantes e servidores egressos de mobilidade internacional; 5. Criar e manter o site “UFPel International” e o perfil “UFPel International” nas redes sociais para dar visibilidade internacional às ações de relevância internacional. (UFPEL, p. 6)
<p>1.2. Difundir para a comunidade regional, nacional e internacional a história e as ações acadêmicas de destaque na UFPel. (UFPEL, p. 6)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criar o “Museu UFPel Virtual” que reunirá e disponibilizará para divulgação, comunicação, pesquisa e ensino os elementos da memória da instituição e dos seus resultados acadêmicos, científicos e culturais, dando visibilidade a sua trajetória, ressaltando sua excelência acadêmica e fomentando o conhecimento por parte de sua comunidade e da comunidade externa, nacional e internacional; 2. Criar uma publicação relatando os 50 anos de história da UFPel, o qual destaque os seus méritos acadêmicos, seu desenvolvimento sociocultural e seu processo de internacionalização. (UFPEL, p. 6-7)
<p>1.3. Implementar um sistema de monitoramento contínuo das ações internacionais da UFPel (UFPEL, p. 7)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabalhar em parceria com a Pró-Reitoria de Gestão de Informação para criar sistema, desenvolvendo critérios qualitativos e quantitativos para complementar os sistemas de coleta de dados já existentes; 2. Planejar e conduzir o monitoramento, analisar os dados coletados e recomendar melhorias; 3. Tornar obrigatória a apresentação de todos os estrangeiros da UFPel - estudantes, professores e técnicos - na CRInter para fins de registro, coleta de documentos, monitoramento e elaboração de relatórios; 4. Empreender ações a partir dos dados de relatórios coletados, a fim de implementar na UFPel novas estratégias para qualificar as

	atividades acadêmicas e para destacar a UFPel como instituição de excelência no contexto regional e internacional. (UFPEL, p. 7)
1.4. Promover oportunidades de educação no exterior em todas as áreas (UFPEL, p. 7)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incentivar os cursos e programas a identificarem e promoverem as oportunidades de mobilidade ao corpo discente e de servidores, bem como identificar potenciais parceiros internacionais para criar novas oportunidades; 2. Promover e encorajar a participação dos docentes da UFPel nas ações de internacionalização da CRInter focadas em oportunidades de intercâmbio e em participação em projetos internacionais, para maximizar a difusão de oportunidades aos cursos e programas; 3. Valorizar e oportunizar a estudantes em vulnerabilidade social, com o auxílio da PRAE, possibilidade de realizar estágios de mobilidade no exterior; 5. Aumentar a competitividade dos alunos para bolsas de estudos internacionais, qualificando os editais de seleção e atribuindo pontuação extra para candidatos que participem de ações da CRInter e do Idiomas sem Fronteiras; 5. Trabalhar em parceria com docentes para que eles estimulem os estudantes de primeiros semestres a se prepararem para os editais de seleção de mobilidade internacional, observando os critérios de seleção (participação nas ações da CRInter e do IsF, realização de exames de proficiência linguística, atividades de ensino, pesquisa e extensão, atividades voluntárias, etc); 6. Trabalhar em parceria com unidades acadêmicas e administrativas para prospectar novas parcerias e editais nacionais e internacionais com oportunidades de mobilidade acadêmica; 7. Desenvolver uma linha de financiamento dentro do orçamento da UFPel para criar um programa institucional de mobilidade acadêmica; 8. Avaliar os custos diretos e indiretos para os estudantes nos processos de mobilidade, e viabilizar alternativas para redução desses custos, como acordos de reciprocidade para alojamento e fornecimento de alimentação. (UFPEL, p. 7-8)
1.5. Desenvolver um Programa de Preparo para a Mobilidade Internacional (UFPEL, p. 8)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criar o Programa de Preparo de Estudantes, Servidores para a Mobilidade Internacional, em parceria com as Pró-Reitorias Acadêmicas e a PRAE; 2. Promover cursos online para Preparo para a Mobilidade Internacional, com ênfase no respeito às diferenças culturais, ao preparo psicológico do candidato à mobilidade, e às boas condutas durante o estágio no exterior; 3. Promover apoio psicológico contínuo antes e durante o período de mobilidade; 4. Estimular o desenvolvimento de habilidades linguísticas e culturais para o país de destino. (UFPEL, p. 8)
1.6. Aumentar a percepção e o impacto da Coordenação de Relações Internacionais (CRInter) na UFPel. (UFPEL, p. 9)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adequar a estrutura organizacional da CRInter modificando o escopo da coordenação para um modelo propositivo, agregador de pessoas e difusor de ideias, com capacidade para prospectar a inserção da UFPel em projetos internacionais; 2. Alocar a CRInter em um novo espaço, contextualizado com as relações interinstitucionais da UFPel, em conjunto com a Coordenação de Convênios e com a Agência de Desenvolvimento da Bacia da Lagoa Mirim. Esse novo espaço será chamado de ADI – Agência de Desenvolvimento Interinstitucional; 3. Alocar um espaço para a construção de uma sala multimídia que facilite o contato com parceiros estrangeiros; 4. Fortalecer as ações propostas pela CRInter possibilitando que os alunos participem de atividades e extensão, pesquisa e ensino em ambiência internacional, e que participem sistematicamente de atividades de desenvolvimento de habilidades linguísticas em idiomas estrangeiros. (UFPEL, p. 9)
2.1. Promover diversidade e inclusão	1. Trabalhar conjuntamente com a Coordenação de Inclusão e Diversidade para melhor acolher e engajar os alunos internacionais na

<p>na comunidade acadêmica favorecendo a ambiência internacional (UFPEL, p. 9)</p>	<p>Universidade;</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Melhorar o suporte oferecido aos estudantes internacionais promovendo auxílio para a resolução de problemas dentro e fora da universidade; 3. Fortalecer os sistemas de acolhimento de estudantes estrangeiros pela manutenção de vagas de moradia para esse fim e pelo estabelecimento do programa de Housing da UFPel em que famílias com vínculo com a universidade se disponibilizem a serem anfitriãs dos alunos internacionais; 4. Realizar eventos de recepção dos alunos estrangeiros todos os semestres; 5. Fortalecer o programa Amigo Universitário concedendo pontuação extra nos editais de mobilidade internacional para os alunos que participarem do Programa; 6. Disponibilizar espaço físico da CRInter em que possa haver a convivência e serem realizadas atividades pelos alunos estrangeiros; 7. Promover eventos de integração dos alunos estrangeiros com a comunidade da UFPel e de Pelotas. (UFPEL, p. 10)
<p>2.2. Expandir e promover o estudo e uso das línguas estrangeiras na UFPel (UFPEL, p. 10)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabalhar em parceria com o Centro de Letras e Comunicação e com Programa Idiomas sem Fronteiras para promover ensino de línguas estrangeiras à comunidade acadêmica; 2. Trabalhar em parceria com o Centro de Letras e Comunicação, com o Programa Idiomas sem Fronteiras e com a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas em capacitações de professores para a implementação de disciplinas lecionadas em língua estrangeira; 3. Propor a ampliação da oferta de disciplinas lecionadas em língua estrangeira na graduação, pós-graduação e atividades cocurriculares; 4. Implementar disciplinas transversais às áreas de conhecimento e com foco em temas globais, lecionadas em idiomas estrangeiros, com ênfase nos idiomas inglês e espanhol, para os diferentes cursos e programas da UFPel; 5. Incentivar os cursos de Pós-Graduação a estabelecerem níveis mínimos de competência linguística para os estudantes, incluindo o estabelecimento de notas mínimas para inscrição e a contínua participação nas atividades de formação linguística desenvolvidas pelo Idiomas sem Fronteiras ou outros Programas durante o desenvolvimento do curso, quando apropriado; 6. Incentivar a participação de discentes e servidores nos exames de proficiência e nas aulas do Idiomas sem Fronteiras, e incentivar o estudo contínuo e o desenvolvimento progressivo de habilidades em línguas estrangeiras; 7. Promover atividades de interação focada nas habilidades linguísticas e no intercâmbio cultural entre estudantes estrangeiros e estudantes brasileiros; 8. Organizar em parceria com o Idiomas sem Fronteiras, Centro de Letras e Comunicação e outros parceiros eventos de imersão em línguas estrangeiras; 9. Criar uma lista de oportunidades de mobilidade acadêmica categorizada por idioma e nível de proficiência exigido, tanto para facilitar a pesquisa do estudante interessado como para reforçar a relevância da competência em línguas estrangeiras; 10. Trabalhar com o Idioma sem Fronteiras na divulgação das oportunidades trazidas pelo Programa; 11. Incluir nos editais de bolsas de mobilidade internacional requisitos de participação que impliquem a realização de atividades oferecidas pelo IsF (participação no TOEFL e comprovante de matrícula nas aulas do IsF); 12. Estimular os cursos e programas de graduação e pós-graduação a reconhecer créditos obtidos a partir de testes de proficiência e do estudo formal de idiomas estrangeiros, em parceria com o IsF e CLC na UFPel. (UFPEL, p. 10-11)

<p>2.3. Expandir e promover o estudo de Português para Estrangeiros na UFPel (UFPEL, p. 11)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabalhar em parceria com o CLC e o IsF para ofertar continuamente o ensino de Português para estrangeiros em diferentes níveis e com diferentes enfoques, conforme a demanda; 2. Divulgar a oferta do ensino de Português para as universidades conveniadas afim de atrair mais estudantes internacionais; 3. Tornar a UFPel uma das universidades receptoras de estudantes PEC-G para o estudo da Língua Portuguesa antes do ingresso na graduação; 4. Divulgar a aplicação do exame CELPE-BRAS para a comunidade acadêmica da UFPel e para as universidades parceiras estrangeiras; 5. Definir o Português para Estrangeiros com prioridade institucional e área estratégica na UFPel, para promover a atração de estrangeiros e para a difusão da cultura brasileira. (UFPEL, p. 10-11)
<p>2.4. Organizar e viabilizar um programa tutorado para desenvolvimento de habilidades acadêmicas internacionais para os estudantes (UFPEL, p. 12)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar junto à CRInter um Programa Tutorial Integrado para Internacionalização de ensino, extensão, pesquisa e inovação, visando a capacitação de estudantes para o desenvolvimento e organização de ações de internacionalização na UFPel; 2. Fomentar que o Programa Tutorial Integrado para Internacionalização difunda a ambiência de internacionalização na comunidade acadêmica da UFPel e aos interessados na comunidade externa da região; 3. Assegurar a certificação, por meio de um “<i>Certificate of International Merits</i>”, fornecido pela UFPel, das horas de trabalho dentro do escopo do desenvolvimento de habilidades e competências culturais e acadêmicas em ambiência internacional. (UFPEL, p. 12)
<p>2.5. Organizar e viabilizar programas de suporte e estudos para promover habilidades de comunicação acadêmica em idiomas estrangeiros (UFPEL, p. 12)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar um Clube de Escrita Acadêmica em idiomas estrangeiros para a capacitação de estudantes, servidores e professores da UFPel; 2. Organizar atividades de fluxo contínuo para o treinamento de apresentações acadêmicas em idiomas estrangeiros na UFPel. (UFPEL, p. 12)
<p>2.6. Estabelecer uma certificação de habilidades internacionais para estudantes e servidores na UFPel (UFPEL, p. 12)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Assegurar a certificação, por meio de um “<i>Certificate of International Merits</i>”, fornecido pela UFPel, das horas de trabalho dentro do escopo do desenvolvimento de habilidades e competências culturais e acadêmicas em ambiência internacional; 2. Promover o reconhecimento do “<i>Certificate of International Merits</i>”, como atividade complementar estratégica aos currículos de graduação e pós-graduação. Estratégia 3: Promover o reconhecimento do “<i>Certificate of International Merits</i>”, como atividade de capacitação estratégica para servidores e docentes. (UFPEL, p. 13)
<p>3.1. Tornar a UFPel mais atrativa para professores estrangeiros com destacado potencial acadêmico (UFPEL, p. 13)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover editais de seleção de professores visitantes e permanentes que permitam a inscrição e a contratação de professores estrangeiros com destacado potencial acadêmico; 2. Desenvolver material de divulgação internacional em diversos idiomas ressaltando as potencialidades da UFPel e seus campos de excelência, para facilitar a atração de professores estrangeiros; 3. Priorizar, dentro do planejamento do uso de recursos para internacionalização, o fomento para o custeio de professores visitantes com destacado perfil acadêmico; 4. Desenvolver ações estratégicas para fortalecer cursos de pós-graduação baseadas na inclusão de professores permanentes estrangeiros com destacado perfil acadêmico. (UFPEL, p. 13)

<p>3.2. Tornar a UFPel mais atrativa para estudantes internacionais (UFPEL, p. 14)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criar e difundir material de divulgação físico e virtual em diferentes idiomas ressaltando as características e potencialidades da UFPel, da cidade de Pelotas e região para motivar estudantes interessados em estudar no Brasil; 2. Desenvolver novas parcerias e redes de colaboração que permitam que a UFPel tenha acordos de reciprocidade para mobilidade acadêmica, de curta ou longa duração; 3. Alavancar iniciativas de cursos de verão para estrangeiros, ministrados em português ou outros idiomas, incluindo curso de Português como segunda língua; 4. Propiciar a implementação de ambientes de lazer, cultura, estudo e convivência para o acolhimento de estudantes estrangeiros e para facilitar sua inserção na comunidade acadêmica da UFPel e na cidade de Pelotas; 5. Difundir o conceito de flexibilização de currículos e de pré-requisitos para alunos em mobilidade de curta duração (até 1 ano) que não serão titulados pela UFPel, para facilitar; 6. Aumentar a visibilidade internacional da UFPel propondo que todos os cursos e programas de graduação e pós-graduação possuam <i>websites</i> informativos e atualizados em idiomas estrangeiros, com destaque para os idiomas inglês e espanhol; 7. Viabilizar na UFPel rotinas de reconhecimento de créditos obtidos no exterior nos cursos e programas, otimizando o aproveitamento das mobilidades acadêmicas internacionais dos alunos da UFPel e o tempo para conclusão dos cursos; 8. Organizar e otimizar as rotinas de processos de reconhecimento de diplomas emitidos no exterior, através do uso de sistemas eletrônicos e do estabelecimento de fluxo de processos com prazo reduzido de análise. (UFPEL, p. 14)
<p>3.3. Promover a disseminação dos conceitos de internacionalização na UFPel para os servidores e a inclusão de servidores estrangeiros ou com experiência internacional (UFPEL, p. 14)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Valorizar na Universidade e entre os servidores experiência internacional e domínio de idiomas estrangeiros; 2. Engendrar atividades de capacitação dos servidores para desenvolvimento de habilidades em idiomas estrangeiros e em relações internacionais acadêmicas; 3. Estimular que servidores lotados em setores institucionais estratégicos, tanto da esfera administrativa quanto acadêmica sejam capacitados em idiomas estrangeiros; 4. Promover a captação de recursos para a mobilidade internacional e capacitação de servidores técnicos. (UFPEL, p. 15)
<p>4.1. Promover e fomentar as experiências internacionais para a comunidade acadêmica da UFPel. (UFPEL, p. 15)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encorajar os membros da universidade a identificarem parcerias internacionais promissoras e estratégicas em seus campos de atuação e de estudos; 2. Aumentar a divulgação interna acerca dos novos convênios firmados, acompanhando o desenvolvimento das atividades e divulgar os contatos dos responsáveis pelos convênios a fim de encorajar a interação da comunidade acadêmica da UFPel com o novo parceiro; 3. Aumentar a divulgação externa, enviando aos parceiros internacionais material de divulgação atualizado e multilíngue anualmente com foco nos cursos de graduação e pós-graduação e projetos de pesquisa, extensão e inovação; 4. Difundir a existência do NUCAP/CRInter - Núcleo de Cooperação Acadêmica e Promoção de Internacionalização para auxílio e assessoramento de docentes nas tratativas para parcerias internacionais; 5. Expandir as parcerias da UFPel com universidades nos países tradicionalmente reconhecidos por sua excelência acadêmica e com histórico de boas parcerias com o Brasil, como países americanos e europeus sem perder de vista as relações regionais e históricas importantes com a América Latina e África, e a importância estratégica do estabelecimento de relações com Universidades do continente asiático. (UFPEL, p. 15-16)

<p>4.2. Estimular a movimentação nos convênios existentes e promover a ampliação do seu âmbito. (UFPEL, p. 16)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar plano de trabalho prévio para todos os convênios a serem firmados, inclusive para protocolos de intenções amplos e sem objetivos específicos; 2. Enviar anualmente para os professores responsáveis pelos convênios um questionário de atividades executadas no âmbito daquela parceria; 3. Solicitar ao professor responsável pelo convênio que identifique possíveis novas áreas de colaboração entre as universidades signatárias do convênio; 4. Alterar os modelos de convênio da UFPEL para que neles constem o nome do professor ou técnico-administrativo responsável pelo contato com a universidade estrangeira.; 5. Oportunizar espaços para que os servidores e discentes envolvidos nas parcerias relatem suas experiências a fim de divulgar e publicizar as oportunidades. (UFPEL, p. 16)
<p>5.1. Desenvolver e promover a exposição a tópicos e perspectivas globais e de inovação nos currículos de cursos de graduação e pós-graduação. (UFPEL, p. 16)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Facilitar a criação e aprovação de temas com focos globais nos cursos e programas, além de outras experiências cocurriculares, ao longo do currículo de cada unidade acadêmica; 2. Estimular junto às unidades acadêmicas a criação de oportunidades de parcerias internacionais para a realização de atividades acadêmicas, disciplinas e cursos com ênfase em temas de interesse global; 3. Desenvolver recursos de biblioteca física e virtual para suportar currículos globalmente focados. (UFPEL, p. 16-17)
<p>5.2. Expandir e promover o estudo de línguas e culturas estrangeiras na UFPEL (UFPEL, p. 17)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incentivar os cursos de graduação e pós-graduação a identificar os idiomas e países importantes para sua área de estudo, e oportunizar estudos e vivências nesses idiomas e culturas para seus alunos; 2. Incentivar cursos de graduação e pós-graduação a estabelecer níveis mínimos de competência linguística para seus alunos sempre que apropriado; 3. Disponibilizar, através da CRInter, listas de oportunidades de educação no exterior, categorizadas por países e idiomas, ressaltando a relevância do desenvolvimento de habilidades linguísticas para os alunos; 4. Explorar fontes nacionais e internacionais de financiamento para investimento em necessidades críticas em Idiomas, e para a implementação desses estudos de Idiomas e culturas estrangeiras na UFPEL; 5. Promover a hospedagem de eventos cocurriculares em idiomas estrangeiros, com ênfase nas línguas espanhola e inglesa. (UFPEL, p. 17)
<p>5.3. Auxiliar as unidades acadêmicas no desenvolvimento de programas internacionais para intercâmbios e formação de redes de colaboração, com ênfase na utilização de tecnologias para conectar estudantes, servidores em todo o mundo (UFPEL, p. 17)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incentivar as unidades acadêmicas, grupos de estudos e de pesquisas a identificar parceiros internacionais promissores; 2. Disponibilizar ambientes de aprendizagem virtuais que possam ser utilizados para realização de disciplinas, reuniões e outros tipos de colaborações bi ou multinacionais. (UFPEL, p. 17-18)
<p>5.4. Estimular as unidades acadêmicas a desenvolverem cursos ou programas</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar áreas prioritárias e estratégicas para parcerias internacionais visando a oferta de cursos de graduação e pós-graduação multinacionais;

<p>bi ou multinacionais, e desenvolver ações de pós-graduação em cotutela e dupla- titulação. (UFPEL, p. 18)</p>	<p>2. Aumentar a oferta de oportunidades de realização de cursos de pós- graduação em cotutela com universidades estrangeiras de excelência; 3. Fomentar nos cursos de graduação e pós-graduação a oferta de disciplinas estrangeiras e com foco em temas globais, a fim de nuclear parcerias internacionais e facilitar a promoção de acordos de dupla-titulação. (UFPEL, p. 18)</p>
<p>6.1. Promover a inserção da UFPel em Projetos Colaborativos Internacionais (UFPEL, p. 18)</p>	<p>1. Procurar ofertas promissoras de bolsas internacionais com foco em pesquisas internacionais e em mobilidade acadêmica, e em particular aquelas que maximizariam as áreas estratégicas já existentes na UFPel; 2. Incentivar projetos internacionais de pesquisa e de desenvolvimento tecnológico e inovação interdisciplinares, com potencial financiamento; 3. Monitorar editais de bolsas e de fomento para pesquisa e inovação internacionais e divulgar nos canais de comunicação da CRInter; 4. Induzir projetos de pesquisa, ensino, extensão e inovação alinhados às metas de desenvolvimento sustentável da ONU; 5. Manter a regularidade da participação da UFPel em Feiras e eventos internacionais com possibilidade de captação de parceiros para Projetos Colaborativos; 6. Manter a participação da UFPel em Redes e Associações Internacionais com vistas à captação de parceiros para Projetos Colaborativos. (UFPEL, p. 18-19)</p>
<p>6.2. Promover atividades de ensino em ambiente virtual com parceiros estrangeiros (UFPEL, p. 19)</p>	<p>1. Apoiar o desenvolvimento e a implementação de atividades de ensino em parceria com universidades estrangeiras por meio de plataforma online de aprendizagem colaborativa. (UFPEL, p. 19)</p>
<p>6.3. Promover ações de extensão focadas em problemas globais, e valorizar a experiência de extensão nas mobilidades acadêmicas internacionais (UFPEL, p. 19)</p>	<p>1. Identificar e definir práticas extensionistas voltadas à abordagem de problemas globais; 2. Fomentar o desenvolvimento de projetos de extensão que oportunizem à comunidade de Pelotas ambiência internacional, possibilidade de convivência com os alunos estrangeiros da UFPel, e chance para o desenvolvimento de idiomas estrangeiros; 3. Valorizar nos planos de trabalho para mobilidades internacionais as vivências de extensão. (UFPEL, p. 19-20)</p>
<p>7.1. Criar espaço permanente de disseminação e discussão de boas práticas em instituições internacionais (UFPEL, p. 20)</p>	<p>1. Solicitar a elaboração de relatório final de mobilidade acadêmica para estudantes de pós-graduação e servidores que realizaram período de estudos no exterior em que relatem a sua experiência e identifiquem boas práticas acadêmicas que poderiam ser implementadas com adequação à realidade da UFPel; 2. Solicitar que egressos de períodos de mobilidade no exterior organizem um material de divulgação relatando sua experiência e as boas práticas de ensino superior observadas; 3. Estimular que os estudantes e servidores egressos de experiências no exterior organizem uma estratégia de implementação na UFPel de boas práticas de administração, ensino, extensão, pesquisa e inovação; 4. Destinar um espaço dentro do Fórum de Internacionalização da UFPel para apresentação das estratégias de implantação de boas práticas acadêmicas. (UFPEL, p. 20)</p>
<p>7.2. Criar a demanda institucional para a implementação de boas</p>	<p>1. Construir relatórios consolidados de boas práticas acadêmicas e de ferramentas para qualificar as atividades a partir dos Fóruns de Internacionalização da UFPel, direcionados à gestão acadêmica superior e às coordenações de cursos e programas;</p>

práticas identificadas em instituições internacionais. (UFPEL, p. 20)	<ol style="list-style-type: none"> 2. Coletar e difundir na comunidade da UFPel os casos de sucesso de implementação de boas práticas na administração e nos cursos e programas da instituição; 3. Monitorar o impacto das experiências internacionais na qualificação das atividades meio e atividades fins da UFPel. (UFPEL, p. 20-21)
<p>7.3. Fomentar a organização de uma base de dados para ex-alunos com ênfase no acompanhamento dos resultados das experiências acadêmicas internacionais no desenvolvimento profissional do egresso. (UFPEL, p. 21)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprimorar a coleta de dados sobre inserção internacional no Portal do Egresso; 2. Agregar ao Portal do Egresso a marca UFPel ALUMNI para aumentar a visibilidade do Portal; 3. Aumentar a visibilidade do Portal do Egresso; 4. Realizar acompanhamento periódico do preenchimento e atualização do Portal do Egresso; 5. Elaborar relatórios do impacto das experiências de internacionalização na vida do egresso. (UFPEL, p. 21)

Fonte: Elaborado pela autora a partir de (UFPEL, *online*).

A partir da análise dos Elementos de Planejamento Estratégico para a internacionalização contidos no PEI da UFPel verificou-se a presença da Visão, da Análise Externa e Interna, da Matriz Fofa, das Questões Estratégicas, das Estratégias e das Ações Estratégicas. Foram definidas sete Questões Estratégicas e para cada uma delas, foram estabelecidas Estratégias e Ações Estratégicas. Para cada Estratégia foram definidos indicadores, para controle e avaliação, o prazo para a execução das atividades e os responsáveis pela execução. Não foram localizados a Declaração de Valores, a Missão (foi apresentada a definição geral da universidade, não é específica para a internacionalização) e os Fatores Críticos de Sucesso.

3 METODOLOGIA

O tema desta pesquisa é a internacionalização na Unipampa sob a perspectiva de seus instrumentos de planejamento. O estudo iniciou com o levantamento de dados, que “[...] é a fase da pesquisa realizada com o intuito de recolher informações prévias sobre o campo de interesse [...] é feito de duas maneiras: pesquisa documental (ou de fontes primárias) e pesquisa bibliográfica (ou de fontes secundárias)” (MARCONI; LAKATOS, 2019, p. 189).

A pesquisa documental utiliza-se de documentos, compreende qualquer elemento portador de dados, como, documentos institucionais públicos ou privados, material jornalístico, documentos jurídicos, registros estatísticos, conteúdo digital (GIL, 2018). Neste trabalho foram consultados documentos, legislação e dados em páginas da internet. Os documentos da Unipampa são: a Lei de Criação da Universidade, o Estatuto, o Regimento, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Plano Institucional de Internacionalização (PII), os Planos Estratégicos dos Programas de Pós-graduação e informações das páginas institucionais na internet. Foram consultados, também, os Planos de Internacionalização da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e da Universidade Federal de Pelotas (UFPEL).

Por sua vez, a pesquisa bibliográfica compreende “[...] toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo [...]” (MARCONI; LAKATOS, 2019, p. 200). Os capítulos e as seções dos trabalhos que trazem a revisão bibliográfica tem “[...] o propósito de fornecer fundamentação teórica ao trabalho, bem como a identificação do estágio atual do conhecimento referente ao tema” (GIL, 2018, p. 28). Para este fim foram consultados livros e artigos científicos com a finalidade de conhecer os conceitos e aprofundar o conhecimento relativo à internacionalização da educação superior e ao planejamento estratégico. Na seção destinada ao referencial teórico utilizaram-se, também, documentos da Unesco (Conferências Regionais e Mundiais da Educação Superior) e a legislação pertinente.

Para a coleta de dados foi elaborado o Quadro 5, com base nas etapas do processo de planejamento estratégico indicadas por Pereira (2010), que consistem em: Declaração de Valores; Missão; Visão; Fatores Críticos de Sucesso; Análise Externa; Análise Interna; Matriz FOFA; Questões Estratégicas; Estratégias; e Ações Estratégicas.

Quadro 5 – Elementos de planejamento estratégico

Etapas do processo de planejamento estratégico	Plano Estratégico
Declaração de Valores	
Missão	
Visão	
Fatores Críticos de Sucesso	
Análise Externa	
Análise Interna	
Matriz FOFA	
Questões Estratégicas	
Estratégias	
Ações Estratégicas	

Fonte: Elaborado pela autora a partir de (PEREIRA, 2010).

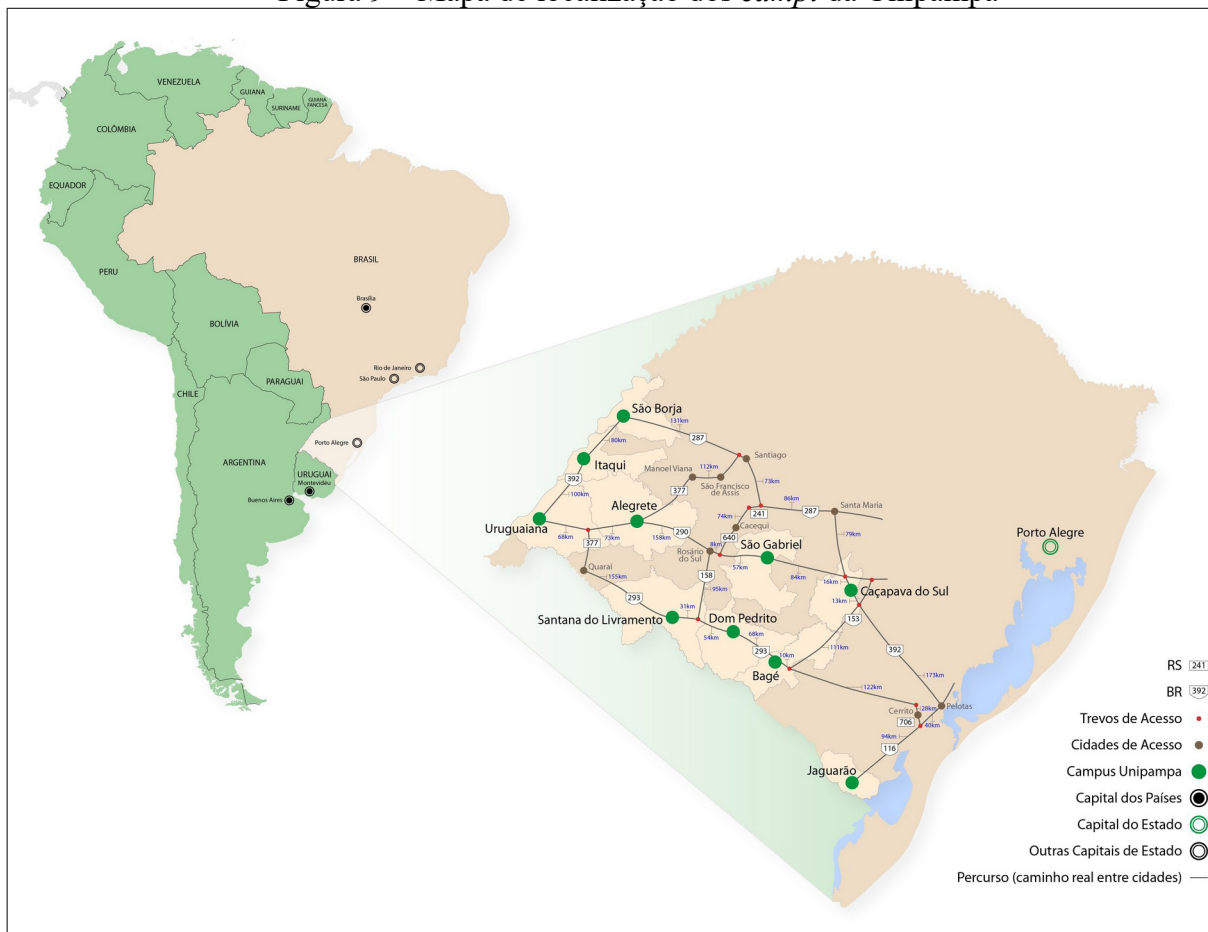
O preenchimento deste quadro resultou da pesquisa documental no PDI, no PII e nos Planos Estratégicos dos PPG, instrumentos selecionados por serem os norteadores das ações da Unipampa. O PDI destina-se ao planejamento macro da universidade, o PII compreende o planejamento da área de internacionalização e os Planos Estratégicos dos PPG consideram o planejamento de cada programa. Cada um dos planos foi elaborado com diferentes metodologias e por diferentes equipes, portanto, foi necessário seu entendimento dentro de cada contexto e adequação de terminologias. Após a localização dos elementos do Quadro 5 em cada plano estratégico, procedeu-se a análise e interpretação dos dados.

A análise qualitativa dos dados levantados procedeu-se à luz do referencial teórico, com destaque aos itens Questões Estratégicas, Estratégias e Ações Estratégicas. Nesta etapa, levou-se em conta as definições contidas nos planos da UFSM e da UFPel. Como resultado da análise, realizou-se uma reflexão para apresentar as oportunidades de aperfeiçoamento do planejamento da Unipampa.

4 UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA

A Universidade Federal do Pampa (Unipampa) iniciou suas atividades acadêmicas no ano de 2006. Foi criada a partir de uma política pública de expansão e renovação das Instituições Federais de Educação Superior (IFES) promovida pelo Governo Federal, que contemplou uma demanda da população da Metade Sul do Estado do Rio Grande do Sul (RS), com a finalidade de promover, por meio da educação, o desenvolvimento, de forma a minimizar a estagnação econômica da região (UNIPAMPA, 2019a). A Unipampa é uma instituição *multicampi*, seus 10 *campus* estão localizados na Mesorregião Metade Sul do Rio Grande do Sul, acompanhando a fronteira do Brasil com a Argentina e o Uruguai, conforme Figura 9.

Figura 9 – Mapa de localização dos *campi* da Unipampa



Fonte: (UNIPAMPA, online).

Os *campi* carregam o nome das cidades sedes: Alegrete, Bagé, Dom Pedrito, Caçapava do Sul, Itaqui, Jaguarão, Santana do Livramento, São Borja, São Gabriel e Uruguaiana. Destaca-se que dos 10 *campi*, 5 localizam-se em cidades gêmeas¹¹: São Borja (BRA) e Santo Tome (ARG); Itaqui (BRA) e Alvear (ARG); Uruguaiana (BRA) e Passo de Los Libres (ARG), Jaguarão (BRA) e Rio Branco (URY); e, Santana do Livramento (BRA) e Rivera (URY). A distribuição dos *campi* nesta extensão territorial confere, a cada um, características particulares, decorrentes da realidade social local, das atividades econômicas desenvolvidas no município, das fronteiras políticas com as quais têm contato, das relações que a unidade universitária estabelece com outras instituições, dos diferentes cursos ofertados e do perfil da comunidade acadêmica e da gestão local.

O Projeto de Lei nº 7.204 de 2006, que propôs a criação da Unipampa teve como justificativas a promoção do desenvolvimento da Metade Sul do RS e o aproveitamento da localização privilegiada em relação ao Mercosul.

Grande parte dos municípios que compõem a Metade Sul do Rio Grande do Sul situam-se na fronteira com a região do MERCOSUL, o que lhe confere características econômicas, sociais, políticas e culturais que exigem atenção especial, do ponto de vista científico e acadêmico, considerando-se que os espaços fronteiriços são áreas privilegiadas para estudos sistematizados que contemplem a característica de integração internacional. A expansão do ensino universitário público na Região Metade Sul do Rio Grande do Sul contribuirá para a reversão do processo de estagnação econômica regional, gerando um novo dinamismo nos setores agropecuário e agroindustrial, voltados para os mercados nacional e internacional, especialmente no âmbito do MERCOSUL (BRASIL, 2006).

Para conhecer a realidade e evolução da Metade Sul do Rio Grande do Sul, é necessário contextualizá-la em relação à Metade Norte do Estado. A partir de revisão de literatura, os autores Menezes e Feijó (2011) destacam que as disparidades entre as Regiões evoluíram ao longo do Século XX ocasionando a decadência da Metade Sul e a ascensão da Metade Norte. A desigualdade regional tem raízes históricas, o Sul foi constituído “[...] em um ambiente de guerra periódico (conflitos entre as regiões ocupadas pelas colônias dos Impérios Português e Espanhol) [...] A formação dos latifúndios pecuários presentes até hoje [...] característicos da Metade Sul do Estado, resultaram destas guerras” (MENEZES; FEIJÓ, 2011, p. 185). Na Metade Norte o governo implantou uma política de colonização

¹¹ Cidades que se confrontam, localizadas na fronteira de seus respectivos países, as quais apresentam potencial de interação (BRASIL, 2014).

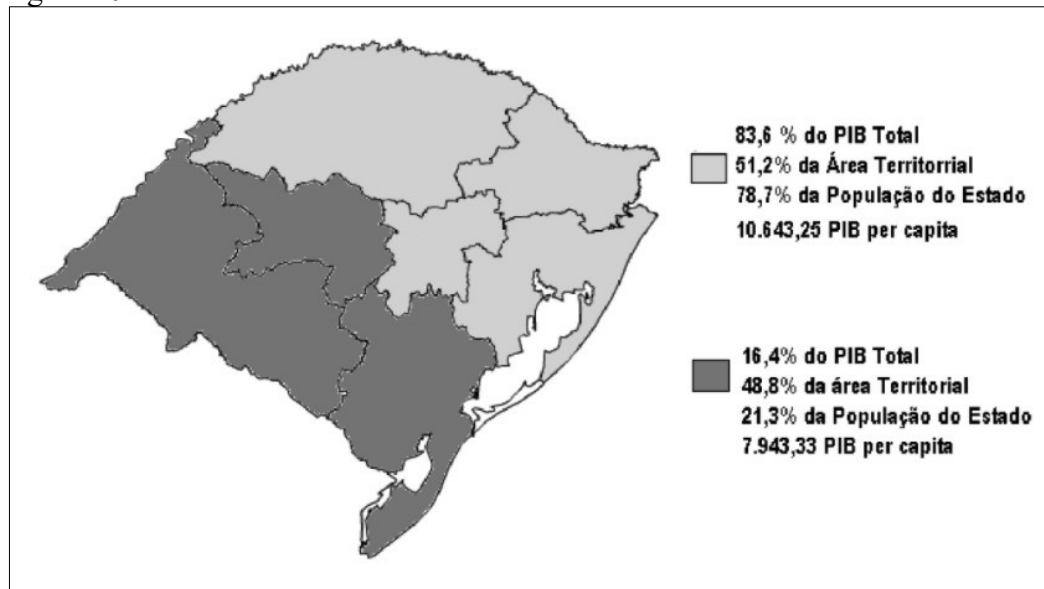
[...] a partir de 1824, distribuiu uma área de 77 hectares por família alemã, além de cavalos, vacas, bois etc. Posteriormente, já na década de 70 do século XIX, o Império implantou um grande plano de colonização destinada para imigrantes italianos. Assim criaram-se as bases para a pequena propriedade rural (policultura) no Rio Grande do Sul” (MENEZES; FEIJÓ, 2011, p. 185).

Essas diferentes formações infligiram, no Sul

[...] um ambiente pouco propício a inovações, e de charqueadas escravistas, marcadas por relações centralizadoras e autoritárias [...] na Metade Norte, a colonização e a ocupação desconcentrada das terras, as dificuldades comuns e as necessidades de auxílio mútuo consolidaram uma sociedade igualitária, calcada na solidariedade e no espírito cooperativo (MENEZES; FEIJÓ, 2011, p. 181).

Esses fatores conduziram à manutenção dos grandes latifúndios e predomínio da atividade primária na Metade Sul, enquanto na Metade Norte desenvolveu-se o setor industrial. Os dados da Figura 10 demonstram que as Regiões Metade Sul e Norte equiparam-se em termos de área territorial ocupada, contudo, apresentam disparidade econômica e demográfica significativas.

Figura 10 – Dados sobre o desenvolvimento da Metade Sul e Metade Norte do RS



Fonte: (MENEZES; FEIJÓ, 2011, p. 178, baseado em FIERGS, 2003).

Destaca-se, na Metade Sul do RS, a característica fronteiriça, onde há municípios brasileiros, argentinos e uruguaios localizados na fronteira dos respectivos países, constituindo-se em cidades gêmeas, situação que atesta a necessidade de uma política diferenciada à população residente nestas cidades. Para tal fim, foram firmados acordos

bilaterais para promover a integração da população fronteiriça e melhorar sua qualidade de vida por meio de tratamento diferenciado em questões econômicas, de trânsito, de regime trabalhista e de acesso aos serviços públicos e de educação. O acordo de facilitação fronteiriça entre a República Federativa do Brasil e a República Argentina foi firmado em 2005 e o acordo com a República Oriental do Uruguai foi firmado em 2002. No Brasil, os decretos 5.105 de 2004, referente ao acordo com o Uruguai, e 8.636 de 2016, referente ao acordo com a Argentina, introduzem os acordos bilaterais na legislação. Cabe salientar que existe um lapso entre a assinatura dos acordos, que são intenções, e a promulgação dos decretos, que permitem a execução das políticas públicas para concretizar as ações de facilitação fronteiriça. Ainda que os decretos estejam vigentes, existem dificuldades na sua implementação, uma vez que depende de operacionalização por parte dos órgãos públicos. A Unipampa, amparada nestes decretos, realiza um processo seletivo específico para estudantes fronteiriços argentinos e uruguaios residentes nas cidades gêmeas onde possui *campus*, o qual será melhor detalhado na seção seguinte.

A localização dos municípios da Metade Sul próximos ao Mercado Comum do Sul (Mercosul) também foi elencada com justificativa para a criação da Unipampa. O Mercosul foi criado em 26 de março de 1991, a partir da assinatura do Tratado de Assunção pelos países fundadores Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai, tendo como objetivos: a livre circulação de bens, serviços e fatores produtivos entre os países; o estabelecimento de uma tarifa externa comum, a adoção de uma política comercial comum em relação a terceiros e a coordenação de posições em foros econômico-comerciais regionais e internacionais; a coordenação de políticas macroeconômicas e setoriais entre os Estados-membros com a finalidade de assegurar condições adequadas de concorrência entre eles; o compromisso de harmonizar suas legislações, nas áreas pertinentes, para lograr o fortalecimento do processo de integração (MERCOSUL, *online*).

No Tratado de Assunção ficou estabelecido que os Estados-membros da Associação Latino-Americana de Integração (Aladi)¹² podem solicitar adesão ao Mercosul. A Venezuela realizou sua adesão em 2006, atualmente está suspensa de suas obrigações nos termos do art. 5º, parágrafo segundo do Protocolo de Ushuaia. A Bolívia teve seu Protocolo de Adesão assinado pelos Estados-membros em 2015 e atualmente está em processo de incorporação

¹² Grupo Latino-Americano de integração que tem como países-membros: Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Cuba, Equador, México, Panamá, Paraguai, Peru, Uruguai e Venezuela
<<https://www.aladi.org/sitioaladi/quienes-somos-2/>>

pelos Congressos dos Estados-membros. Existem também os Estados Associados¹³, os quais podem participar nas reuniões de órgãos do Mercosul que tratem temas de interesse comum (MERCOSUL, *online*).

O Mercosul também visa a melhoria da qualidade de vida de seus cidadãos, atuando especialmente nas áreas da saúde, educação, direitos humanos e meio ambiente. Na área da educação foram aprovados protocolos para fins de reconhecimento de estudos e validação de certificados expedidos por instituições oficialmente reconhecidas pelos Estados de origem. Em 1994 ficou estabelecido pelo Conselho do Mercado Comum (CMC) que os certificados de cursos de nível fundamental e médio (não técnico) emitidos por instituições de qualquer Estado-membro são reconhecidos pelos outros nas mesmas condições do país de origem, na sequência, em 1995, foi aprovado o reconhecimento, nas mesmas condições do país de origem, dos estudos de nível médio técnico e a revalidação dos certificados expedidos por instituições educacionais reconhecidas pelo Estado-membro de origem. No nível superior, em 1996 foi aprovado o reconhecimento dos títulos de graduação outorgados pelas Instituições de Ensino Superior oficialmente reconhecidas pelos Estados de origem, unicamente para fins do prosseguimento de estudos de pós-graduação, na sequência, em 1999, foi aprovado o reconhecimento dos títulos de graduação e pós-graduação para o exercício de atividades de docência e pesquisa, protocolo que ainda está pendente de ratificação por parte do Uruguai (MERCOSUL, *online*). O reconhecimento dos títulos deve ser realizado pelos órgãos competentes de cada Estado-membro.

Ante as justificativas elencadas para a criação da Unipampa e as características da região em que foi implantada, percebe-se um chamado para a promoção da internacionalização com foco nos países do Mercosul e na região de fronteira com a Argentina e o Uruguai. Os tratados e acordos bilaterais firmados entre os Estados são oportunidades para a promoção da internacionalização da universidade nesta região. Essas características são intrínsecas à Unipampa e devem ser reconhecidas e aproveitadas. Isso não obsta o diálogo com outros pontos do globo, condição necessária para uma internacionalização plena.

Para a implantação da Unipampa, em 22 de novembro de 2005, foi criado o Consórcio Universitário da Metade Sul, por meio de um acordo de cooperação técnica entre o

¹³ São os membros da Aladi com os quais o Mercosul subscreve acordos de livre comércio e que posteriormente solicitam ser considerados associados, essa é a situação atual do Chile, da Colômbia, do Equador e do Peru. Também podem ser Estados Associados aqueles países com os quais o Mercosul celebre acordos com amparo no artigo 25 do Tratado de Montevideu 1980 (acordos com outros Estados ou áreas de integração econômica da América Latina), este é o caso da Guiana e do Suriname (MERCOSUL, *online*).

Ministério da Educação, a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e a Universidade Federal de Pelotas (UFPeL), ficando a UFSM responsável pelos *campi* São Borja, Itaqui, Alegrete, Uruguaiana e São Gabriel, e, a UFPeL responsável pelos *campi* Jaguarão, Bagé, Dom Pedrito, Caçapava do Sul e Santana do Livramento (UNIPAMPA, 2019a). Entre outras ações, a UFPeL e a UFSM criaram os primeiros cursos, realizaram concursos públicos para docentes e técnicos administrativos em educação e desenvolveram e iniciaram a execução dos projetos dos prédios dos *campi*. As atividades acadêmicas iniciaram em 2006, sob a responsabilidade da UFSM e da UFPeL. Esse método de implantação foi fundamental para que a Unipampa tivesse o suporte necessário até se concretizarem as condições de assumir a execução de suas atividades.

Em março de 2007 foi criada a Comissão de Implantação da Universidade, na sequência, em 11 de janeiro de 2008, a Lei nº 11.640 instituiu a Fundação Universidade Federal do Pampa, incorporando a estrutura criada pela UFSM e UFPeL nos *campi*, estabelecendo alguns critérios de gestão, bem como definindo como sede a cidade de Bagé. Na lei de criação da Unipampa ficaram estabelecidos como seus objetivos “[...] ministrar ensino superior, desenvolver pesquisa nas diversas áreas do conhecimento e promover a extensão universitária, caracterizando sua inserção regional, mediante atuação *multicampi* na mesorregião Metade Sul do Rio Grande do Sul” (UNIPAMPA, 2019a, p. 16).

A Unipampa é uma universidade pública tendo como mantenedor o Governo Federal, nesse tipo de instituição o ensino e realização de atividades são gratuitos. As universidades *multicampi* são caracterizadas pela distribuição de seus *campi* em diferentes municípios. A autora Fialho (2005) apresenta uma concepção de *multicampia* que ultrapassa a dimensão quantitativa, partindo do entendimento de *campus* como *locus* da atividade intelectual.

A universidade *multicampi* não se encontra [...] aleatória ou displicentemente, colocada num dado espaço geográfico [...] a sua instalação, como *multicampi*, não pode restringir-se à noção de que, à diferença de outras universidades, esta possui dois, três... quinze, vinte *campi*... situados em... como se o indicador diferencial – a quantidade ou a localização – fosse suficiente para dar conta de uma estrutura organizacional que se reparte numas múltiplas formas e, conseqüentemente, influi, de uma dada maneira, sobre o próprio espaço que ocupa e sobre a própria missão, que como universidade, tem às mãos. Pelo contrário, o que essas características ressaltam é a sua direta implicação com a ocupação do território regional urbano, a inter-relação como realidades sociais, históricas, econômicas etc, constitutivas, inclusive, do contexto onde se encontra instalada, das possibilidades de atuação sobre essas realidades e de modificação dos cenários sociais e históricos, das limitações à sua ação enquanto condicionada, também, pelos próprios níveis de desenvolvimento socioeconômico das suas bases físico-locações. A inserção das universidades *multicampi*, através dos seus *campi*, faz emergir complexas

problemáticas geradas pelos desafios do desenvolvimento local e regional (FIALHO, 2005, p.113).

A Unipampa, enquanto universidade *multicampi*, aproximam-se do tipo organização diversificada,

A organização diversificada é menos uma organização integrada e mais um conjunto de unidades relativamente independentes, unidas por uma estrutura administrativa frouxa [...] cada “divisão” possui sua própria estrutura para lidar com sua própria situação, sujeita a sistemas de controle de desempenho de uma “sede central” remota (MINTZBERG 1989 *apud* MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 296):

Esse tipo de estrutura permite maior liberdade de atuação às unidades universitárias, as quais podem imprimir suas características na implementação das atividades, bem como adaptá-las à realidade local. No entanto, reitera-se que estas unidades fazem parte do todo da universidade, assim, são responsáveis por contribuir no desenvolvimento das ações relativas a missão da instituição, bem como estão sujeitas às normas, deliberações e planos dos órgãos superiores. A configuração *multicampi* requer [...] medidas que lhe possam conferir um certo grau de organicidade capaz de assegurar o exercício das suas atividades, o seu desempenho e a realização da missão universitária que tem sob seu encargo” (FIALHO, 2005, p. 37). Desta forma, a *multicampia* adiciona outras problemáticas à universidade, que já caracteriza-se por ser uma organização complexa, em decorrência de sua desconcentração organizacional e distanciamento geográfico.

A Unipampa foi criada com o objetivo de desenvolver sua missão (ensino, pesquisa e extensão) numa região em estagnação econômica, com a expectativa de promoção do desenvolvimento regional por meio da educação superior. A estrutura *multicampi* permite maior área de abrangência territorial às ações da universidade, que tem em cada *campus* diferentes cursos, pensados de acordo com a realidade do local onde foi implantado. Em seu Estatuto, a Unipampa, define-se como instituição social comprometida com “[...] a ética, fundada em liberdade, respeito à diferença e solidariedade, é bem público que se constitui como lugar de exercício da consciência crítica, no qual a coletividade possa repensar suas formas de vida e sua organização política, social e econômica” (UNIPAMPA, ESTATUTO, p. 1). A universidade rege-se pelos seguintes princípios:

I. formação e produção do conhecimento orientadas pelo compromisso com o desenvolvimento regional e a construção de uma sociedade justa e democrática; II.

equidade no acesso e na continuidade dos estudos; III. liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; IV. universalidade de conhecimentos, valorizando os saberes e práticas locais e regionais; V. pluralismo de ideias e concepções acadêmico-científicas; VI. gratuidade do ensino nos cursos de graduação, mestrado e doutorado; VII. democracia e transparência na gestão; VIII. garantia de padrão de qualidade; IX. indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (UNIPAMPA, ESTATUTO, p. 2).

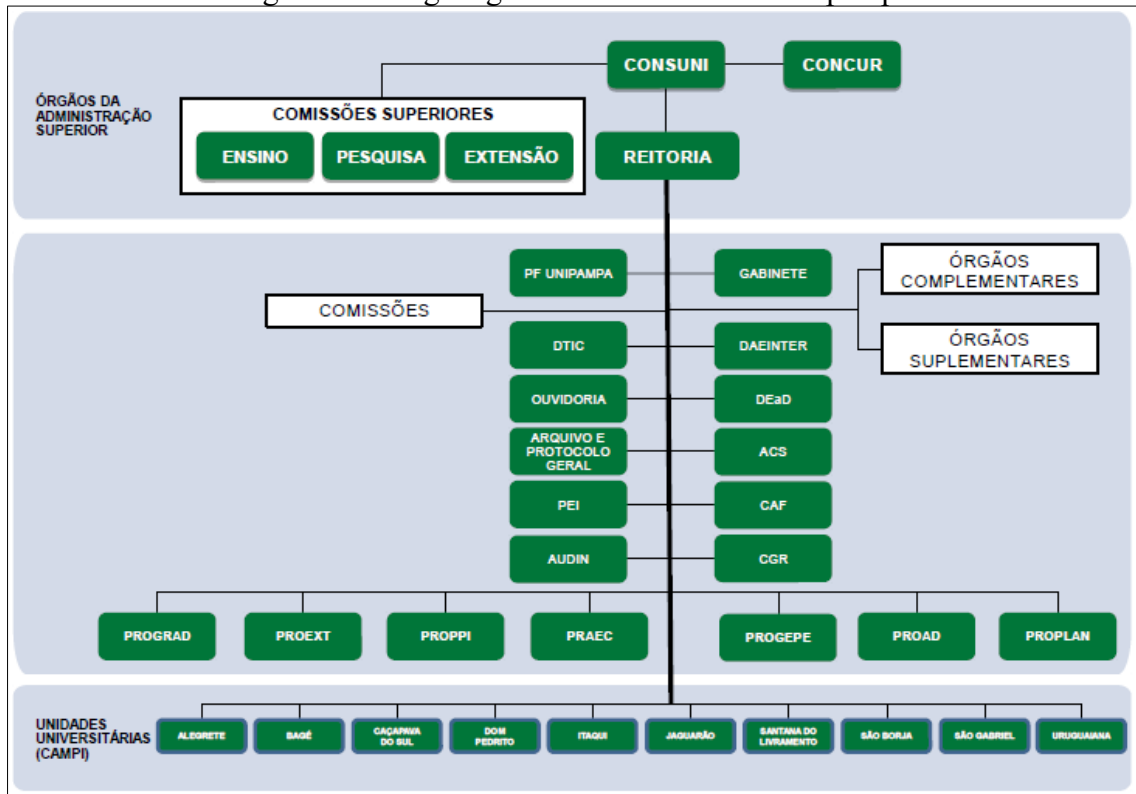
As atividades-fim da universidade são executadas pelos órgãos de base que constituem a estrutura *multicampi*, denominadas unidades universitárias ou *campus*, os quais são dotados de organização administrativa e didático-científica, e contam com quadro de servidores docentes e técnicos administrativos responsáveis por realizar a gestão do ensino, da pesquisa e da extensão (Unipampa, 2010).

Na condução de suas atividades, as IES gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, garantida no art. 207 da CF. A autonomia didático-científica permite a Unipampa, dentro dos limites legais, conforme seu Estatuto, estabelecer seu projeto acadêmico; criar, organizar, modificar ou extinguir cursos e programas e definir seu regime didático; definir os objetivos pedagógicos, científicos, tecnológicos, artísticos, culturais e sociais dos programas de pesquisa e de extensão; estabelecer critérios de seleção e número de vagas; conferir graus (diplomas, certificados); definir seu calendário acadêmico; elaborar planos, programas e projetos de pesquisa científica e tecnológica, de produção artística e cultural e de extensão (UNIPAMPA, ESTATUTO). A autonomia administrativa a torna capaz para aprovar e alterar seu Estatuto, seu Regimento Geral e suas resoluções normativas; escolher seus dirigentes; administrar seu pessoal; gerir recursos materiais; firmar contratos, acordos, convênios e instrumentos similares (UNIPAMPA, ESTATUTO). Por fim, a autonomia de gestão financeira e patrimonial permite a gestão dos recursos financeiros e patrimoniais (UNIPAMPA, ESTATUTO).

O Regimento Geral da Unipampa, Resolução n. 5 de 2010, dispõe sobre sua organização e funcionamento. Os órgãos da administração superior são: o Conselho Universitário (Consuni), que possui competências doutrinárias, normativas, deliberativas e consultivas sobre a política geral da Universidade; as Comissões Superiores de Ensino, Pesquisa e Extensão, que exercem funções consultivas, normativas e deliberativas, nas áreas de suas competências; a Reitoria, que é o órgão executivo responsável pelo planejamento, coordenação, supervisão, avaliação e controle de todas as atividades da Universidade, é constituída pelo Gabinete do Reitor, pelas Pró Reitorias, pela Consultoria Jurídica e pelos

Órgãos Suplementares e Assessorias Especializadas (UNIPAMPA, 2010). O organograma institucional pode ser visualizado na Figura 11.

Figura 11 – Organograma institucional da Unipampa



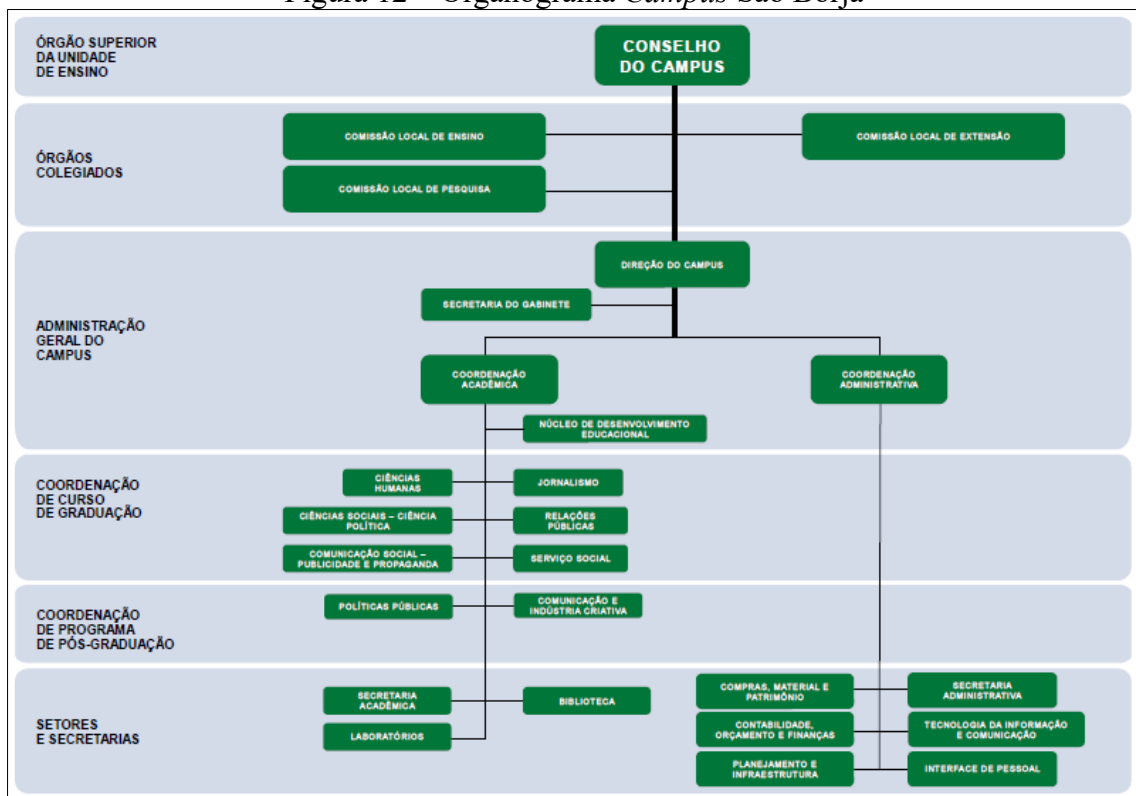
Fonte: (UNIPAMPA, 2019b).

A Unipampa conta com sete Pró-reitorias, as quais são responsáveis por diferentes áreas de atuação. São elas: Pró-reitoria de Graduação (Prograd), Pró-reitoria de Extensão e Cultura (Proext), Pró-reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação (Proppi), Pró-reitoria de Assuntos Estudantis e Comunitários (Praec), Pró-reitoria de Gestão de Pessoal (Progepe), Pró-reitoria de Administração (Proad), Pró-reitoria de Planejamento e Infraestrutura (Proplan). Abaixo estão listadas as atribuições das Pró-reitorias, estabelecidas no Regimento.

- I. assessorar a Reitoria no estabelecimento das políticas institucionais;
- II. formular diagnósticos dos problemas da UNIPAMPA;
- III. elaborar as propostas de implementação das políticas institucionais;
- IV. assessorar os órgãos colegiados e comissões superiores nos processos de deliberação sobre a política de atuação;
- V. coordenar as atividades dos órgãos responsáveis pela execução da política de atuação (UNIPAMPA, 2010, p. 17).

Os *campi* são os órgãos de base, que sob a coordenação da gestão central, são os responsáveis por implementar as atividades de ensino, de pesquisa e de extensão, como órgãos executivos das atividades-fim da universidade. Apresenta-se como exemplo o organograma do *campus* São Borja, Figura 12.

Figura 12 – Organograma *Campus* São Borja



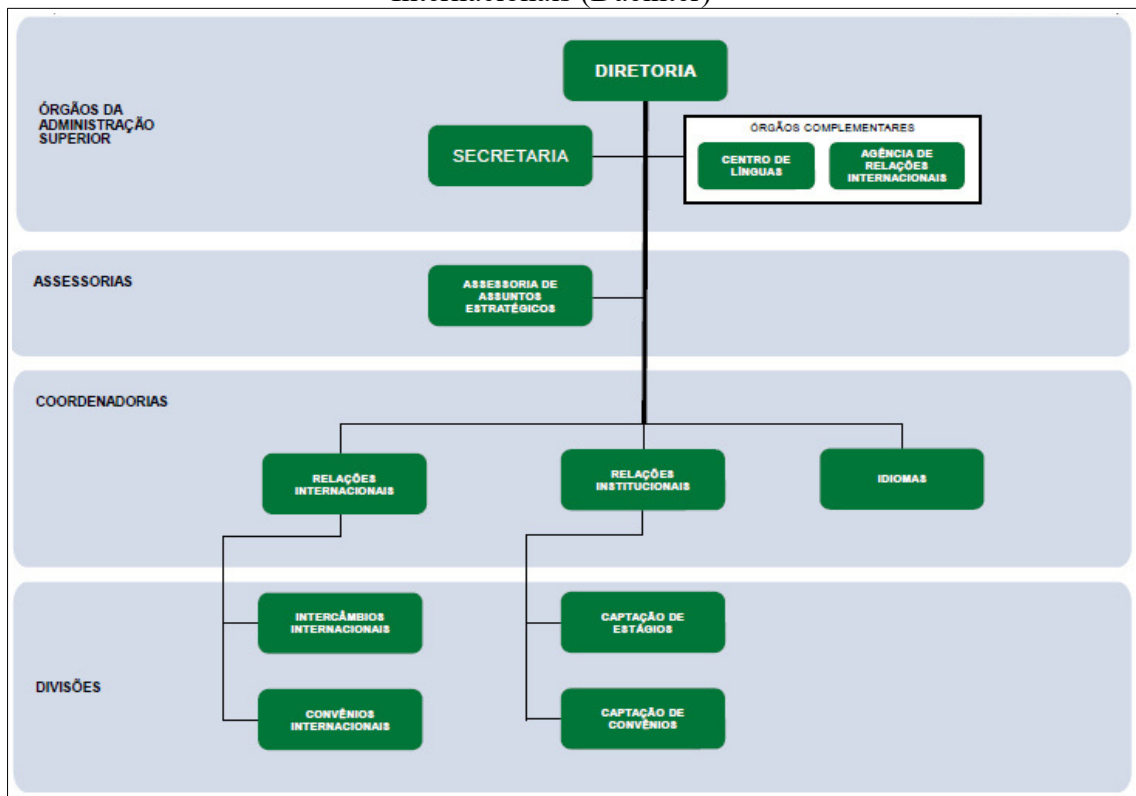
Fonte: (UNIPAMPA, 2019b).

Cada *campus* dispõe de recursos humanos e orçamentários para sua gestão e possui estrutura organizacional que compreende: o Conselho do *Campus*, que é o órgão superior da unidade, exerce função normativa, consultiva e deliberativa, e estabelece as diretrizes para as atividades de ensino, pesquisa e extensão; os órgãos colegiados são as Comissões Locais de Ensino, de Pesquisa, e de Extensão, responsáveis por planejar e avaliar as atividades de sua competência, buscando a articulação com as atividades umas das outras; a administração geral é composta pela Direção, pela Coordenação Acadêmica e pela Coordenação Administrativa, as quais coordenam e superintendem todas as atividades (Unipampa, 2010).

Em termos de estrutura organizacional para a promoção da internacionalização, a Unipampa instituiu a Diretoria de Assuntos Estratégicos, Relações Institucionais e Internacionais (Daeinter), órgão diretamente ligado à Reitoria, que desenvolve as ações de

“[...] articulação, promoção e administração da cooperação da Universidade com outras instituições de ensino, entes representativos de Estados como Consulados e Embaixadas, organismos internacionais governamentais e não-governamentais” (Unipampa, *onlineb*). Na Figura 13 apresenta-se o organograma da Daeinter.

Figura 13 – Organograma da Diretoria de Assuntos Estratégicos, Relações Institucionais e Internacionais (Daeinter)



Fonte: (UNIPAMPA, 2019b).

A Daeinter conta com a Coordenadoria de Relações Internacionais (CRI) para atender a demanda de internacionalização na Unipampa. Para realizar suas atividades, a CRI conta com a Divisão de Intercâmbios Internacionais e a Divisão de Convênios Internacionais. Também realiza trabalho importante para a internacionalização, a Coordenação de Idiomas, responsável pela difusão dos testes de proficiência, apoio aos centros de línguas, implementação da política linguística da universidade e ações da Rede Andifes Idiomas sem Fronteiras (IsF)¹⁴ (Unipampa, *onlineb*).

¹⁴ Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior é responsável pelo IsF: formação inicial e continuada de professores de idiomas para atuarem em processos de internacionalização; desenvolvimento de proficiência linguística de estudantes, docentes e corpo técnico-administrativo das IFES, de professores de idiomas da rede pública de educação básica e de estrangeiros; trabalho em rede para o desenvolvimento de políticas linguísticas no ensino superior brasileiro (REDE ANDIFES - IsF, *online*).

A trajetória de assessoramento em relações internacionais da Unipampa é recuperada por Mendes (2019), que remete ao ano de 2011 quando foi criada a Assessoria de Relações Internacionais da universidade, ligada ao Gabinete da Reitoria, que realizava as atividades relativas à internacionalização hoje abarcadas nas competências da Daeinter. Nota-se que a Unipampa, com pouco mais de cinco anos do início de suas atividades, reconheceu a importância da internacionalização e de contar com assessoramento técnico.

5 INTERNACIONALIZAÇÃO NA UNIPAMPA

A Unipampa foi criada com a finalidade de promover o desenvolvimento da Metade Sul do Rio Grande do Sul e aproveitar a localização privilegiada em relação ao Mercosul. Desta forma, a promoção de sua internacionalização com foco no Mercosul e na região de fronteira, onde se localiza, são inerentes à universidade. Isso não obsta o diálogo com outros pontos do globo, condição necessária para uma internacionalização plena.

O percurso da Unipampa rumo à internacionalização pode ser identificado a partir de dados relativos à participação em associações, acordos de cooperação e convênios internacionais firmados, participação em programas de mobilidade acadêmica, realização de processo seletivo específico para fronteiriços e ações da política linguística. Essas atividades envolvem trâmites documentais e legais para sua concretização, o que reforça a importância de a instituição contar com o suporte técnico especializado.

A Unipampa integra a Associação das Universidades de Língua Portuguesa (AULP)¹⁵, a Associação Brasileira de Educação Internacional (FAUBAI)¹⁶ e o Grupo Coimbra de Universidades Brasileiras (GCUB)¹⁷. A participação nessas entidades permite, entre outras possibilidades, a colaboração com instituições de ensino superior, o recebimento de treinamento, o acesso a programas de mobilidade, a participação em redes de pesquisa e em eventos da área.

Em nível institucional, conforme informações consultadas dia 06 de maio de 2021, a Unipampa firmou protocolos, convênios ou acordos de cooperação internacional com 30 instituições localizadas em 11 países e com a Unesco¹⁸. Esses instrumentos permitem: cooperação; intercâmbio de professores, estudantes e investigadores; formação e aperfeiçoamento de docentes e investigadores; realização de estudos e investigações; realização de cursos, seminários, conferências; publicações; bem como outras ações ou atividades que venham a ser acordados.

¹⁵ ONG internacional que promove a cooperação e troca de informação entre Universidades e Institutos Superiores. São mais de 140 membros dos oito países de língua oficial portuguesa - Angola, Brasil, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique, Portugal, São Tomé e Príncipe, Timor - e Macau (UNIPAMPA, 2018a, p. 18).

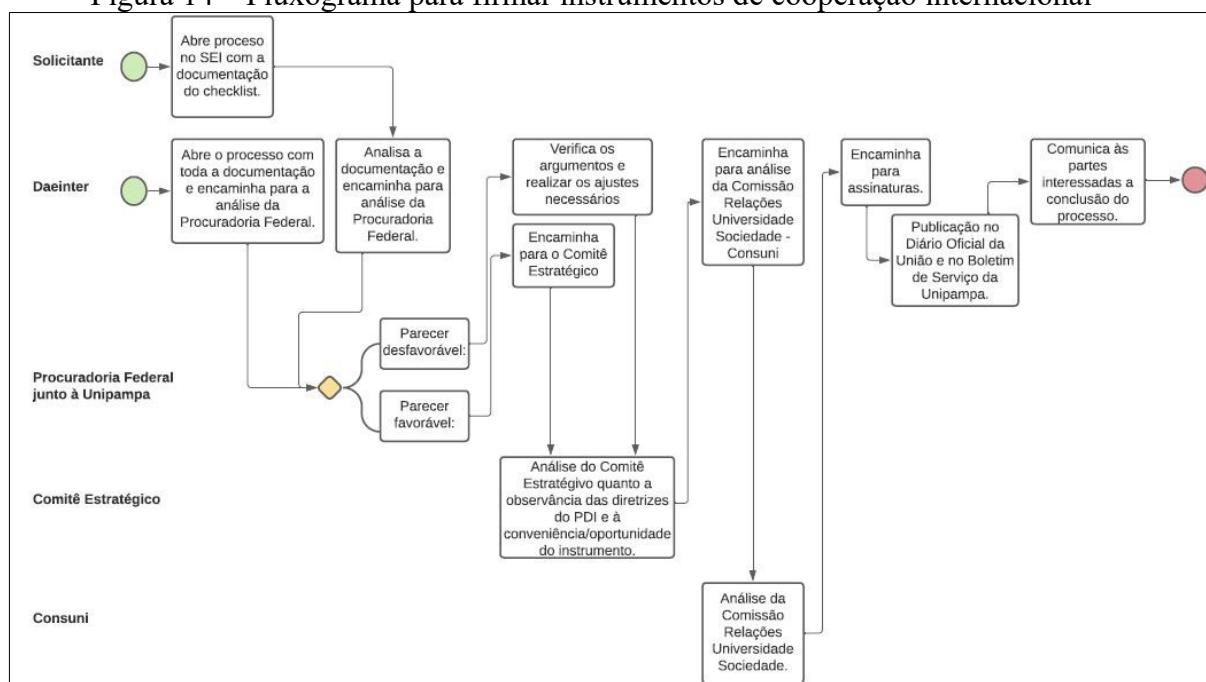
¹⁶ Criada em 1988, reúne mais de 180 gestores ou responsáveis por assuntos internacionais e promove a integração e a capacitação dos gestores da área (UNIPAMPA, 2018a, p. 18).

¹⁷ Associação civil, de direito privado, sem fins lucrativos, de caráter acadêmico, científico e cultural, composta por 77 instituições brasileiras de Educação Superior (UNIPAMPA, 2018a, p. 18).

¹⁸ Cátedra de Ética e Sociedade na Educação, sediada no Equador.

Os protocolos e acordos de cooperação internacional iniciam com a proposição por parte de algum integrante da comunidade acadêmica, denominado solicitante, que abre um processo administrativo no Sistema Eletrônico de Informação (SEI) e insere a documentação necessária, conforme instruções contidas na página da Daeinter¹⁹. Na sequência a Daeinter abre um processo no SEI, com toda a documentação necessária, e encaminha para análise da Procuradoria Federal. Em caso de parecer desfavorável da Procuradoria, são realizados os ajustes pela Daeinter, em caso de parecer favorável, é realizado o encaminhamento ao Comitê Estratégico, que analisa a observância das diretrizes do PDI e a conveniência e oportunidade do instrumento. Após aprovação no Comitê Estratégico, a Daeinter encaminha o processo para análise da Comissão Relações Universidade Sociedade (CRU-S) no Consuni. Havendo aprovação no Consuni, a Daeinter encaminha o instrumento para assinaturas, publicação no Diário Oficial da União e Boletim de Serviço da Unipampa e comunica às partes interessadas a conclusão do processo. A Figura 14 apresenta o fluxograma.

Figura 14 – Fluxograma para firmar instrumentos de cooperação internacional



Fonte: Elaborado pela autora a partir de (DAEINTER, 2021).

¹⁹ Solicitação de análise do pedido de formalização de protocolo/acordo ou convênio; comprovação das trocas de e-mails com as tratativas entre as partes, incluindo a aceitação da minuta; ata de aprovação no Conselho do Campus; breve descrição/justificativa para a assinatura do Acordo/Protocolo; cópias dos documentos dos responsáveis pela assinatura (outra parte); minuta aprovada (outra parte); memorando da Direção do Campus com a concordância na assinatura; declaração do responsável pelo Acordo de Cooperação assinada pelos coordenadores; declaração de cumprimento de objeto também assinada pelos coordenadores; plano de trabalho (UNIPAMPA, 2021).

Os protocolos de intenções e os acordos de cooperação diferenciam-se quanto ao objeto, assim, é importante conhecer as finalidades de cada um,

Protocolo de Intenções [...] é conhecido como acordo “guarda-chuva”, pois é um ajuste genérico, sem obrigações imediatas e que não implica em compromissos financeiros ou transferência de recursos financeiros ou orçamentários entre os partícipes. O objetivo de celebrar um Protocolo de Intenções é manifestar interesse no desenvolvimento futuro de ações conjuntas com instituições públicas, porém não obrigatoriamente precede um projeto específico.

Acordo de Cooperação [...] configura um instrumento jurídico, que está embasado no caráter recíproco dos objetivos a serem atingidos, vinculado a uma ou mais áreas de trabalho, sem repasse de recursos financeiros entre os partícipes e com a obrigação de prestação de contas. Os acordos podem ser celebrados entre entidades públicas de qualquer espécie, ou entre estas e particulares. (DAEINTER, 2021)

Na minuta para os protocolos de intenções, disponibilizada na página da Daeinter, fica estabelecido como objetivo do instrumento “conjugar esforços entre as partes para estabelecer programas nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e cooperação técnica”, assim, há a manifestação de interesse em desenvolver atividades futuras de forma ampla, sem restrição ao tipo de atividade e a determinada unidade acadêmica ou curso. As partes envolvidas são as responsáveis por criarem as condições para o desenvolvimento das atividades, devendo cada instituição designar um membro encarregado pelo protocolo, a fim de aprovar as atividades a serem desenvolvidas. Para a execução de atividades decorrentes de um protocolo de intenções, é necessário firmar um Convênio específico para a referida atividade, o qual poderá incluir outras instituições públicas ou privadas.

Por sua vez, na minuta para os acordos de cooperação internacional o objetivo precisa ser bem definido e deve haver a conjugação de esforços para a realização das atividades, bem como o compartilhamento, em cada caso, de recursos materiais, financeiros, humanos, entre outros. Neste instrumento ficam estabelecidos, o objeto, as condições de execução, as obrigações das partes, os coordenadores do plano de trabalho, os recursos financeiros, o material e os instrumentos, a vigência, a prestação de contas, as regras para alterações e rescisão, e acordo sobre propriedade intelectual. Em caso de necessidade de repasse de recurso financeiro, deverá ser celebrado convênio específico, o qual depende da existência de projeto específico para a execução da atividade, da aprovação pelos órgãos internos de cada instituição e da assinatura dos representantes legais.

No Quadro 6 consta o tipo de instrumento firmado com cada instituição e a sua vigência, conforme informações consultadas dia 06 de maio de 2021.

Quadro 6 – Protocolos e convênios firmados pela Unipampa

País	Partícipe	Tipo de Ajuste	Vigência
Alemanha	Hochschule Weihenstephan - Triesdorfo, (University of applied Sciences)	Protocolo de Intenções	01/12/2024
Argentina	Universidad de Mendoza	Convênio Marco de Cooperação	01/10/2025 - Renovação
		Convênio de Intercâmbio de Estudantes	01/10/2018
Argentina	Universidad Nacional de Rosário	Convênio Marco	09/12/2018
Argentina	Universidad Nacional de Misiones	Convênio Marco	01/10/2022 - Prorrogação
Argentina	Universidad Nacional del Nordeste	Convênio Marco	Vigente (renovação tácita)
Espanha	Universitat de València	Acordo de Cooperação para Co-tutela	Até a defesa da tese
Espanha	Universidadde Sevilla	Acordo de Cooperação	25/09/2021
Espanha	Universidad de Zaragoza	Convênio de Cooperação	Vigente (renovação tácita)
		Acordo de Colaboração	Vigente (renovação tácita)
		Anexo I ao Convênio de Cooperação	Não consta data da assinatura. Vigente (renovação tácita)
		Anexo II ao Convênio de Cooperação	Vigente (renovação tácita)
Espanha	Universidad Politécnica de Madrid	Acordo de Colaboração Internacional	18/07/2018
Espanha	Universidad de Salamanca	Convênio Básico de Colaboração Universitária Internacional	22/09/2018
Estônia	Tallin University	Protocolo de intenções	04/24
França	Escole Nationale Superieure de Chimie de Montpellier	Protocolo de Cooperação	06/01/2022 - Renovação
		Renovação do Acordo de Cooperação	06/01/2022
		Anexo nº2- Acordo para obtenção simultânea de diploma em Engenharia Química	01/23
França	Ecole des Mines d'Alés	Protocolo de Cooperação	23/06/2018
França	Institut National D'Etudes Superieures Agronomiques de Montpellier -SupAgro	Protocolo de Cooperação	22/11/2020
Inglaterra	The University of Nottingham	Acordo	Indeterminada

País	Partícipe	Tipo de Ajuste	Vigência
Israel	Galilee International Institute - GIMI	Acordo de Cooperação	24/03/2018
Itália	Universidade de Téramo	Protocolo de cooperação	04/03/2018
Itália	Sapienza Università di Roma	Acordo Geral de Cooperação Acadêmica	13/01/2020
Itália	Università Degli Studi di Roma Tre	Acordo de Cooperação Cultural	03/11/2020
México	Universidade Autónoma de Tamaulipas - UAT	Protocolo de Cooperação	Renovado
		Convênio Marco	Vigente
México	Universidade de Guadalajara	Protocolo de Cooperação	30/09/2017
Portugal	Universidade da Beira do Interior	Protocolo de cooperação	03/24
Portugal	Universidade de Coimbra	Acordo de Cooperação	Vigente (renovação tácita)
Portugal	Universidade de Lisboa	Acordo de Cooperação	23/04/2019
		Termo Aditivo ao Acordo de Cooperação	10/03/2018
Portugal	Universidade de Aveiro	Protocolo de cooperação	16/04/2019
		Termo Aditivo ao Acordo de Cooperação	10/03/2018
Portugal	Universidade de Évora	Convênio de Colaboração	Vigente (renovação tácita)
Portugal	Instituto Politécnico de Bragança	Convênio de Cooperação	Vigente (renovação tácita)
		Termo Aditivo e Renovação	Renovação Convênio
Uruguay	Universidade de La Republica	Convênio	Indeterminada
		Convênio de estágio internacional	28/05/2020
		Acordo de Cooperação Internacional	15/09/2025
Uruguai	Universidad Tecnológica -UTEC	Protocolo de Intenções	04/05/2022
Uruguai	Instituto Nacional de Investigación Agropecuária (INIA)	Convênio internacional de estágios	25/07/2022
Cátedra Unesco de Ética e Sociedade na Educação	-	Acordo de Cooperação e Intercâmbio Acadêmico, Cultural e Científico	04/21

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da Daeinter (Unipampa, *onlinec*).

Buscou-se informações referentes às atividades desenvolvidas a partir dos acordos e convênios, contudo esses dados não estão disponíveis para consulta pública. Foi-nos informado pelo setor responsável que os protocolos de intenções não geram prestação de contas, por serem apenas uma demonstração de interesse em desenvolver atividade futura, por sua vez, a prestação de contas referente aos acordos e convênios é realizada somente ao final da vigência. Dentre os instrumentos finalizados, poderiam ser consultadas os resultados dos seguintes: Universidad de Mendoza e Universidad Politécnica de Madrid - Intercâmbio; Universidade de Lisboa e Universidade de Aveiro - Programa de Licenciaturas Internacionais; Universidad de La Republica - Estágio Internacional. Em razão do tempo de execução desta pesquisa, não foi possível realizar os trâmites necessários para obter informações sobre a prestação de contas destes instrumentos.

A partir de divulgação na página do *Facebook* da Daeinter, sabe-se de uma ação concretizada a partir de um Acordo de Cooperação firmado no ano de 2020 entre a Unipampa e a Universidad de La Republica (Udelar), a oferta da Especialização em Relações Internacionais Contemporâneas, que é um curso presencial, sediado no *Campus Santana* do Livramento, localizado em cidade gêmea a Rivera (URY), que conta com um Centro Universitário da Udelar. O acordo tem como objetivo “[...] *combinar los esfuerzos destinados al desarrollo y la asistencia mutua en la realización de actividades de investigación, enseñanza y extensión en el campo de los estudios de posgrado en Relaciones Internacionales, compartiendo material y recursos humanos*” (Unipampa, 2020, p. 1-2).

Outra ação que decorre da cooperação, é o Evento Salão Internacional de Ensino, Pesquisa e Extensão (Siepe) da Unipampa, que a partir da 9ª edição, no ano de 2017, passou a contar com a colaboração da Udelar e da Universidad Tecnológica (Utec) na organização, inclusive, o evento passou a ser realizado nas cidades gêmeas Santana do Livramento e Rivera. Assim, houve a circulação da comunidade acadêmica pelas instituições nos dois países, bem como contou com a participação de palestrantes, ministradores de cursos, apresentadores de trabalhos de ambos os países e IES. Em 2020, em virtude da pandemia, o evento foi *online* e não foi possível confirmar se houve a participação das outras instituições, especialmente porque não havia a indicação nos instrumentos de divulgação.

A mobilidade acadêmica ocorre através de programas de mobilidade. A Tabela 1 apresenta, o número de estudantes em mobilidade *outgoing* e *incoming*, por convênio e ano. A partir desses dados, constata-se a importância de a Unipampa integrar associações, a exemplo

da participação nos programas de mobilidade com a Colômbia (BRACOL) e com o México (BRAMEX), que ocorre por ser integrante do Grupo Coimbra de Universidades Brasileiras.

Tabela 1 – Número de estudantes em mobilidade *outgoing* e *incoming*

Programa	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total
Número de estudantes da Unipampa em mobilidade no exterior (<i>outgoing</i>)									
BRACOL - GCUB	-	-	-	5	2	4	3	1	15
BRAMEX - GCUB	-	-	-	-	1	2	4	3	10
CAPES - BRAFITEC	2	5	-	5	2	1	1	-	16
Ciência sem Fronteiras CAPES	4	99	56	6	-	-	-	-	165
Ciência sem Fronteiras CNPq	17	18	10	1	-	-	-	-	46
Convênio Internacional - Sem bolsa	-	1	-	-	-	1	1	6	9
Santander Bolsas Ibero-Americanas	5	-	8	6	1	3	-	2	25
Total	28	123	74	23	6	11	9	12	286
Número de estudantes internacionais na Unipampa (<i>incoming</i>)									
BRACOL - GCUB	-	-	-	5	2	4	3	1	15
BRAMEX - GCUB	-	-	-	-	-	-	2	2	4
Convênio Internacional	3	-	7	2	-	-	-	-	12
PAEC – OEA (GCUB)	-	-	-	2	1	1	1	-	5
PEC-G	-	-	-	-	1	3	1	-	5
PRÓ-AFRI (GCUB)	-	-	-	-	-	-	1	-	1
Santander Bolsas Ibero-Americanas	5	-	-	-	-	-	-	-	5
Total	8	0	7	9	4	8	8	3	47

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da Daeinter (Unipampa, *onlined*).

Na mobilidade acadêmica, percebe-se a prevalência da mobilidade *outgoing*, a qual foi potencializada pelo programa Ciência sem Fronteiras²⁰, que permitiu a mobilidade de 211 estudantes da Unipampa entre 2012 e 2015. Por sua vez, a mobilidade *incoming* está presente, conquanto apresente números inferiores. Percebe-se que além de enviar estudantes para uma

²⁰ O Programa Ciências sem Fronteiras (Csf), ação conjunta do MEC e do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), foi criado em 2011, com objetivo de promover a consolidação, expansão e internacionalização da ciência e tecnologia, da inovação e da competitividade brasileira através do intercâmbio e da mobilidade internacional (Portal Ciência sem Fronteiras, *online*). Este programa já foi encerrado.

experiência no exterior, a universidade tem capacidade para atrair estudantes estrangeiros, embora em menor número.

Considerando a localização da Unipampa na fronteira com a Argentina e o Uruguai, busca-se também a atração de estudantes fronteiriços, que ocorre por um processo seletivo específico que oferece vagas nos cursos de graduação para os residentes nas cidades gêmeas argentinas e uruguaias que se confrontam às cidades onde estão localizados os *campi* da Unipampa, ficando os candidatos vinculados ao *campus* adjacente: Santo Tome (ARG) à São Borja; Alvear (ARG) à Itaqui; Passo de Los Libres (ARG) à Uruguaiana, Rio Branco (URY) à Jaguarão; e, Rivera (URY) à Santana do Livramento. Esse processo seletivo é gerido pela Pró-reitoria de Graduação (Prograd), ficando a divulgação local, a execução das etapas de seleção e de matrícula, sob a responsabilidade dos respectivos *campi*.

O Processo Seletivo para Fronteiriços ampara-se em acordos bilaterais de facilitação fronteiriça firmados entre o governo da República Federativa do Brasil com a República Argentina, no ano de 2005, e com a República Oriental do Uruguai, no ano de 2002; e na promulgação dos Decretos nº 5.105 de 2004, referente ao acordo com o Uruguai, e nº 8.636 de 2016, referente ao acordo com a Argentina. Este Processo Seletivo é realizado desde 2011, para candidatos uruguaios, e a partir de 2016 para candidatos argentinos, em virtude do ano de promulgação dos Decretos.

No PDI há o reconhecimento da característica fronteiriça da universidade,

A UNIPAMPA, por possuir unidades em cidades fronteiriças, tem a internacionalização como potencializador local e regional quando, por exemplo, oportuniza vagas a cidadãos estrangeiros residentes em cidades fronteiriças. Essa iniciativa mostra, com outros projetos de integração, que a internacionalização é uma rotina de promoção da paz e uma construção de um mundo onde as fronteiras passam a ser mais simbólicas que barreiras (UNIPAMPA, 2019a, p. 20 e 21).

A ação de oferecer vagas a estudantes estrangeiros fronteiriços, como estratégia de internacionalização, é visualizada como iniciativa de integração, de promoção da paz e de possibilidade de repensar as fronteiras. A presença de estudantes estrangeiros enriquece o ambiente acadêmico a partir dos ganhos com a interação. Contudo, não existe ou se existe, não é divulgada, uma política de acolhimento de estrangeiros na Unipampa.

No PII são mencionadas as ações da política linguística, que incentivam os alunos a cursarem línguas por meio dos programas Idiomas sem Fronteiras²¹ e dos Centros de línguas.

²¹ Programa governamental de incentivo à docência em línguas e políticas linguísticas para a internacionalização (UNIPAMPA, 2018a, p. 21).

Destacou-se que em 2017, por meio do Programa Idiomas sem Fronteiras “[...] ofertou cursos de inglês nos *campi* Bagé, Santana do Livramento e São Gabriel. Foram 13 turmas de inglês, espanhol e francês ofertadas em 2017” (UNIPAMPA, 2018a, p. 21). Não ficou claro no documento se as 13 turmas eram apenas nos *campi* mencionados anteriormente, ou se eram distribuídas nas outras unidades universitárias. Por sua vez, os Centros de Línguas foram registrados como projetos de extensão, sendo localizados nos *campi* Bagé, Jaguarão e Santana do Livramento. Relatou-se o interesse da coordenadora do Núcleo de Línguas Adicionais do *campus* Bagé em unificar os projetos em um programa de extensão, isso permitiria expandir as ações do Centro de Línguas para os demais *campi* (UNIPAMPA, 2018a). A oferta de português para estrangeiros ocorre no *campus* Bagé, por meio do Idiomas sem Fronteiras, em 2017 houve três turmas, uma no primeiro semestre que contou com um aluno matriculado, outra no segundo semestre com quatro alunos e uma das turmas foi para duas alunas sírias, da comunidade externa (UNIPAMPA, 2018a). Na data da consulta, 15 de junho de 2021, o Menu Idiomas na página da Daeinter gerava o resultado “em construção”, desta forma, não foi possível consultar mais dados sobre as ações da política linguística.

A Política Linguística da Unipampa foi aprovada na Resolução 209 de 30 de agosto de 2018, na qual foram definidas as diretrizes, os objetivos, os valores e a estrutura para sua implementação. O objetivo geral da Política Linguística é “[...] estabelecer políticas institucionais visando à internacionalização da universidade, valorizando as relações interculturais e a inclusão social, tomando como referência a formação integral, o respeito à diversidade e a solidariedade” (UNIPAMPA, 2018b). Percebe-se que o objetivo principal da política linguística é promover a internacionalização da universidade.

Nos objetivos específicos podem ser visualizadas as estratégias para a implementação da política linguística: estimular o multilinguismo e o multiculturalismo; definir valores, princípios e estrutura para gerir as ações implementadas; fomentar oportunidades de aprendizagem de línguas estrangeiras e de vivências interculturais; estabelecer as competências das instâncias e setores da universidade no cumprimento das políticas estabelecidas; incentivar, promover e valorizar a cooperação com outras instituições; fomentar a interação entre a comunidade interna e externa por meio de ações multiculturais e multilinguísticas (UNIPAMPA, 2018b).

As diretrizes da Política Linguística são:

- I – diversidade linguística e cultural, valorizando os processos formais e informais que contribuam para a aprendizagem de línguas e para a interação com outras culturas;
- II – cooperação e mobilidade internacional, com a valorização de processos de formação compartilhados, envolvendo a cooperação internacional para o intercâmbio de discentes e servidores;
- III – desenvolvimento e ampliação de ações voltadas à certificação de proficiência em línguas estrangeiras/adicionais.
- IV – valorização e ampliação dos espaços de ensino e aprendizagem de línguas estrangeiras/adicionais, presencial e/ou a distância, contextualizados na realidade do aluno, atendendo aos pressupostos de qualidade do ensino, tendo em vista as necessidades locais e globais do aprendiz;
- V – metodologias colaborativas e interculturais, em ambientes presenciais e/ou virtuais, que promovam a autonomia do aprendiz de línguas estrangeiras/adicionais e possibilite a interação em diversos ambientes;
- VI – desenvolvimento integral do aluno, promovendo sua formação no âmbito cognitivo, social e cultural;
- VII – democratização do acesso à aprendizagem de línguas estrangeiras/adicionais para todos os alunos e servidores da UNIPAMPA;
- VIII – ensino da língua portuguesa para estrangeiros, como forma de valorização desse patrimônio e da cultura dos países de língua portuguesa;
- IX – ampliação de espaços formativos para professores de línguas estrangeiras/adicionais e alunos de licenciaturas da UNIPAMPA;
- X – participação social, com o envolvimento da comunidade interna e externa à universidade nas ações voltadas à internacionalização;
- XI – parceria com outras instituições, reconhecendo-se o ensino de línguas como uma das atividades fins da universidade, no intuito de ampliar as oportunidades de ensino e aprendizagem (UNIPAMPA, 2018b, p. 1-2).

A partir dos objetivos e das diretrizes estabelecidas percebe-se a valorização da diversidade linguística e cultural, tendo como estratégia neste sentido o ensino de língua estrangeira aos nacionais e o ensino de português como língua adicional aos estrangeiros, bem como a promoção de oportunidades de experiências interculturais. Nas diretrizes está previsto o desenvolvimento e a ampliação dos exames de proficiência em línguas estrangeiras que já são realizados na universidade. A certificação de proficiência é fundamental ao prosseguimento da trajetória acadêmica na pós-graduação *stricto sensu*, bem como para a realização de percursos internacionais. Registra-se, também o interesse em estender o acesso à aprendizagem de línguas estrangeiras a toda a comunidade acadêmica.

A estrutura para o gerenciamento da Política Linguística da Unipampa compreende as seguintes instâncias

Comissão de Políticas Linguísticas [...] órgão assessor e consultivo subordinado ao gabinete da reitoria responsável por fomentar e coordenar o desenvolvimento de ações relacionadas à operacionalização das Políticas Linguísticas [...].

Comissões de Realização de Exame de Proficiência, responsáveis pela elaboração, revisão e correção de exames de proficiência de línguas estrangeiras/adicionais nos diversos *campi* da Unipampa, bem como pela elaboração dos respectivos editais.

Comissões de Aplicação de Exames de Proficiência, responsáveis pela aplicação de exames de proficiência de línguas estrangeiras/adicionais nos diversos *campi* da Unipampa.

Programas, projetos, ações e atividades, que poderão ser desenvolvidas no âmbito do ensino, da pesquisa e da extensão, preferencialmente de forma articulada entre essas três dimensões, destinados ao incentivo e valorização de vivências multilinguísticas e multiculturais, bem como ao ensino e aprendizagem de línguas estrangeiras/adicionais para fins de internacionalização da universidade. (UNIPAMPA, 2018b, p. 3-4, grifo da autora).

Desta forma, para fins de gestão geral da política de linguística foi constituída a Comissão de Políticas Linguísticas e para a realização e aplicação dos exames de proficiência há uma estrutura que envolve uma comissão responsável pela elaboração dos exames e editais e comissões locais, em cada *campus*, que realizam a aplicação dos exames. Para a execução das demais atividades da política linguística a estrutura é composta por programas, projetos, ações e atividades, o que demonstra que as demais ações da política linguística são realizadas a partir de iniciativas pontuais, conforme foi relatado no PII a experiência do Centro de Línguas, constituído como projeto de extensão.

A divulgação das ações de internacionalização é realizada principalmente na página da Daeinter, onde constam informações referentes aos protocolos, acordos e convênios internacionais, os editais de mobilidade, os dados sobre mobilidade *incoming* e *outgoing* e os depoimentos dos estudantes que passaram pela experiência internacional. Também existe uma página de *Facebook* da Daeinter. Outras formas de divulgação são por meio de notícias na página principal e *Facebook* da universidade e por meio de e-mails à comunidade acadêmica.

Em 2020 foram adotadas novas estratégias de divulgação das ações de internacionalização por meios digitais, especialmente por meio de *webinars*. Dentre os quais destacam-se:

- Uma série de 3 *webinars*: no primeiro, estudantes intercambistas relataram suas experiências; no segundo, professores coordenadores de dois cursos do *Campus Santana do Livramento* e professores de instituições uruguaias, *Universidad de La República* e *Universidad Tecnológica del Uruguay*, relataram suas experiências em cooperação acadêmica; e, no terceiro, houve um debate sobre as perspectivas dos professores internacionalistas da Unipampa considerando os efeitos da pandemia do Coronavírus;

- A realização do I Encontro de Integração das Universidades da Tríplice Fronteira²², evento com a finalidade promover a aproximação das instituições e para a conformação de um grupo de trabalho;
- Palestra “Unipampa Sem Fronteiras: rumo à internacionalização responsável”, que teve como conferencista Luciane Stallivieri e foi transmitida pelo canal de YouTube da Assessoria de Comunicação Social da universidade.

Essas atividades no formato digital foram desenvolvidas no contexto da crise sanitária gerada pela pandemia do Coronavírus. O formato digital a que diversas atividades adaptaram-se neste período pode ser visto como uma oportunidade de expandir o alcance das ações desenvolvidas.

²² A tríplice fronteira entre Argentina, Brasil e Uruguai conforma os municípios de Monte Caseros (ARG), Barra do Quaraí (BRA) e Bella Unión (URY). O encontro visava aproximar as instituições dos três países que ficam localizadas nesta região.

6 LEVANTAMENTO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção destina-se ao levantamento dos dados e à apresentação dos resultados do estudo. Para isso foram organizadas seções específicas para cada instrumento de planejamento: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Plano Institucional de Internacionalização (PII) e Planos Estratégicos dos Programas de Pós-graduação.

6.1 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Por exigência legal, Lei 10.861 de 2004 e Decreto nº 9.235 de 2017, todas as IES devem elaborar seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) atendendo aos requisitos estabelecidos na legislação e em portarias e instruções normativas do MEC. O processo de Planejamento para o PDI 2019-2023 da Unipampa teve início com a constituição da Comissão Central para Elaboração do PDI, por meio da Portaria 688 de 2018. Esta comissão ficou responsável pela organização e elaboração do documento, que foi aprovado na 88ª Reunião do Consuni. Também foram constituídas comissões locais em cada *campus*. Buscou-se a participação da comunidade acadêmica por meio de reuniões presenciais e consultas virtuais. O PDI da Unipampa possui vigência de 5 anos e traz em seu interior o plano estratégico da instituição.

Na seção que contextualiza a inserção regional da Unipampa no PDI 2014-2018 deliberou-se que “A gestão, em todas as suas instâncias, deve promover a cooperação interinstitucional nacional e internacional e a aproximação com os atores locais e regionais, visando à constituição de espaços permanentes de diálogo voltados para o desenvolvimento” (UNIPAMPA, 2013, p. 25). Por sua vez, no PDI 2019-2023 afirma-se que “As diferentes instâncias da gestão estão voltadas para a aproximação com os atores locais, regionais, nacionais e internacionais, visando à manutenção de espaços permanentes de diálogo [...]”(UNIPAMPA, 2019a, p. 20). Assim, registra-se, em ambos os PDIs, a intenção de estabelecer relações com atores e instituições locais, regionais, nacionais e internacionais.

No PDI vigente há o entendimento de que a internacionalização é um fator essencial ao desenvolvimento da universidade “[...] enquanto concepção transversal em todas as suas áreas de atuação. Conforme almejado no Plano de Internacionalização, a política perpassa não somente o ensino, a pesquisa e a extensão, mas também a gestão da Universidade e a

integração regional” (UNIPAMPA, 2019a, p. 21). Neste trecho do PDI é citado como referência o Plano Institucional de Internacionalização (PII), o qual foi elaborado em 2017, tendo como base as estratégias de internacionalização previstas no PDI 2013-2018,

Construir a internacionalização como política institucional perpassando todos os níveis de atuação através da cooperação bilateral e multilateral com instituições internacionais, para ampliação do programa de mobilidade de toda a comunidade acadêmica. Implementação de uma Política Linguística em nível institucional, incluindo o aperfeiçoamento do corpo discente, docente e técnico administrativo para favorecer a inserção internacional (UNIPAMPA, 2013, p. 22).

No PDI 2013-2018 já havia o entendimento de que a internacionalização é fator essencial ao desenvolvimento da universidade, que devia haver uma política institucional neste sentido e que devia perpassar todos os níveis de atuação. Destacou-se que a atuação se daria por meio

[...] da cooperação bilateral e multilateral com instituições internacionais, da ampliação do programa de mobilidade da comunidade acadêmica. Além disso, faz-se necessário criar as condições acadêmicas adequadas para atrair estudantes em nível de graduação e pós-graduação de todas as partes do mundo com atenção aos países da América do Sul, e em particular aos países fronteiriços, Argentina e Uruguai com os quais poderiam ser implantados cursos binacionais (UNIPAMPA, 2013, p. 26).

Em ambos os PDIs, apontou-se que a Unipampa deve atender às demandas locais, da comunidade que lutou por sua criação, e, também, deve produzir conhecimentos que ultrapassem os limites regionais (UNIPAMPA, 2013 e 2019a). No PDI vigente, além das funções tradicionais das universidades (ensino, pesquisa e extensão), há o reconhecimento de que o crescente processo de “[...] cooperação internacional está contribuindo para ampliar o espectro de atuação, em um contexto de internacionalização, de prestação de serviço, de competitividade, de exigência de qualidade, de eficiência, de excelência acadêmica e de visibilidade e apoio à comunidade” (UNIPAMPA, 2019a, p. 21). Desta forma, nota-se que a Unipampa está atenta às transformações e aos desafios presentes.

O Projeto Pedagógico Institucional da Unipampa tem como princípios

- Formação acadêmica ética, reflexiva, propositiva e emancipatória, comprometida com o desenvolvimento humano em condições de sustentabilidade.
- Excelência acadêmica, caracterizada por uma sólida formação científica e profissional, que tenha como balizador a indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão, visando ao desenvolvimento da ciência, da criação e difusão

da cultura e de tecnologias ecologicamente corretas, socialmente justas e economicamente viáveis, direcionando-se por estruturantes amplos e generalistas.

- Sentido público, manifestado por sua gestão democrática, gratuidade e intencionalidade da formação e da produção do conhecimento, orientado pelo compromisso com o desenvolvimento regional para a construção de uma Nação justa e democrática (UNIPAMPA, 2019a, p. 25).

Na concepção de formação acadêmica, define que deve-se focar na produção e reconstrução do conhecimento que atenda às necessidades da sociedade “[...] orientada por uma concepção de ciência que reconheça o conhecimento como uma construção e reconstrução social constituída a partir de diferentes fontes, e que valorize a pluralidade dos saberes, as práticas locais e regionais” (UNIPAMPA, 2019a, p. 26). A partir dessa concepção de formação, preconiza-se, no PDI, que os cursos articulem ensino, pesquisa e extensão, bem como contemplem os princípios de: inter e transdisciplinaridade; intencionalidade das escolhas metodológicas e epistemológicas objetivando a formação para o exercício da cidadania e para o mundo do trabalho; contextualização como condição para a reconstrução do conhecimento; e, flexibilização curricular “[...] processo permanente de qualificação dos currículos, de forma a incorporar os desafios impostos pelas mudanças sociais, pelos avanços científico e tecnológico e pela globalização, nas diferentes possibilidades de formação (componentes curriculares obrigatórios, eletivos e atividades complementares)” (UNIPAMPA, 2019a, p. 26). Logo, estas são as ações que devem ser desenvolvidas pelos cursos para atingir a formação acadêmica desejada.

A Unipampa visa formar egressos, além de bem preparados do ponto de vista acadêmico e para o exercício profissional, formar sujeitos autônomos e conscientes de sua responsabilidade social enquanto cidadãos.

A UNIPAMPA, como universidade pública, tem o papel de oportunizar uma sólida formação acadêmica generalista, emancipatória e humanística em seus cursos de formação. Esse papel inclui a formação de sujeitos conscientes das exigências éticas e da relevância pública e social do conhecimento, competências, habilidades e valores reconstruídos na vida universitária e a habilitação necessária para se inserirem em seus respectivos contextos profissionais de forma autônoma, solidária, crítica, reflexiva e comprometida com o desenvolvimento local, regional, nacional e internacional, sustentável, objetivando a construção de uma sociedade justa e democrática (UNIPAMPA, 2019a, p. 27).

A Unipampa está atenta às mudanças que estão ocorrendo no contexto global e que exigem novas habilidades à comunidade acadêmica. Na definição do perfil do egresso prevê, além da formação técnica, a formação humanística, com o objetivo de preparar seus egressos

para atuarem na sociedade globalizada de forma que possam promover o desenvolvimento sustentável e a construção de uma sociedade mais justa e democrática.

A Política de Ensino da Unipampa deve ser pautada pelos seguintes princípios:

- **Formação cidadã, que atenda o perfil do egresso** autônomo, participativo, responsável, crítico, pesquisador, criativo, ético, reflexivo, comprometido com o desenvolvimento e **capaz de agir e interagir num mundo globalizado**;
- Compromisso com a articulação entre educação básica e educação superior, mediante a formação e a capacitação de profissionais, a realização de pesquisas e da extensão de forma que aproximem os dois níveis acadêmicos;
- **Qualidade acadêmica, traduzida na coerência, na estruturação dos currículos em sintonia com as demandas da educação superior nacional e internacional**, na flexibilidade, acessibilidade e inovação das práticas pedagógicas, na avaliação e no conhecimento pautado na ética e comprometido com os interesses da sociedade;
- **Universalidade de conhecimentos e concepções pedagógicas, valorizando a multiplicidade, interculturalidade, multi e interdisciplinaridade de saberes e práticas**, e a apreensão de conceitos e paradigmas inovadores, como forma de possibilitar ao indivíduo o pleno exercício da cidadania responsável, assim como a qualificação profissional, condições indispensáveis para sua inserção e ascensão na sociedade;
- Autonomia e aprendizagem contínua, como centro do processo educativo, a partir de uma pedagogia que promova o protagonismo do aluno e sua participação ativa na vida acadêmica;
- Equidade de condições para acesso, permanência e sucesso no âmbito da **educação superior, considerando-a como bem público e direito universal do cidadão**, capaz de contribuir para a redução de desigualdades sociais, regionais e étnico culturais;
- **Inovação pedagógica, que reconhece formas interculturais de saberes e experiências**, objetividade e subjetividade, teoria e prática, cultura e natureza, gerando novos conhecimentos;
- Extensão como eixo da formação acadêmica, garantindo a articulação, por meio da sua inserção na matriz curricular dos cursos de graduação, fortalecendo a relação entre a teoria e a prática profissional com potencial de inserção na sociedade e, especialmente, na comunidade regional;
- **Pesquisa como princípio educativo, como referência para o ensino na graduação e na pós-graduação**, em que a pesquisa e a inovação atendam demandas regionais, assim como **a internacionalização seja um eixo presente em ambos os níveis**;
- **Institucionalização da mobilidade acadêmica nacional e internacional**, na forma de intercâmbios, estágios e programas de dupla titulação, **tendo a internacionalização presente com eixo norteador em nível de graduação e pós-graduação**;
- **Inserção internacional** desenvolvendo uma **política linguística** no nível de graduação, pós-graduação e gestão, por meio do ensino de língua inglesa, sem fragilizar o contexto regional de fortalecimento da língua portuguesa, espanhola, LIBRAS, mandarim e línguas minoritárias (UNIPAMPA, 2019a, p. 28-29, grifo da autora).

A Política de Ensino está permeada por conceitos e estratégias de internacionalização a serem desenvolvidos na graduação e na pós-graduação, como a estruturação dos currículos

em sintonia com as demandas da educação superior nacional e internacional e valorização da interculturalidade. Os dois últimos princípios sinalizam a necessidade de institucionalizar a internacionalização a partir de estratégias de mobilidade acadêmica e implementação de uma política linguística, que fomente a língua inglesa, amplamente difundida no meio acadêmico e global, e mantenha a atenção ao contexto regional, que valoriza o espanhol, língua predominante na América Latina, e, as línguas minoritárias estratégicas. Destaca-se ainda, o alinhamento da Unipampa à concepção de educação superior como bem público e direito universal, posto nas Conferências Regionais de Educação Superior (CRES) na América Latina e Caribe e reconhecido na Conferência Mundial da Educação Superior de 2009.

Nos princípios para a pesquisa e a pós-graduação, os dois últimos são relativos à internacionalização:

- Formação de recursos humanos voltados para o desenvolvimento científico e tecnológico;
- Difusão da prática da pesquisa no âmbito da graduação e da pós-graduação;
- Produção científica pautada na ética e no desenvolvimento sustentável e regional;
- Incentivo a programas de colaboração em redes de pesquisa nacional e internacional; e
- Viabilização de programas e projetos de cooperação técnico-científicos e intercâmbio de docentes no país e no exterior, por meio de parcerias com instituições de pesquisa e desenvolvimento (UNIPAMPA, 2019a, p. 30).

A pesquisa é um terreno fértil para a colaboração internacional. No PDI preconiza-se o incentivo à colaboração em redes nacionais e internacionais de pesquisa, tais redes são constituídas, principalmente, a partir de contatos de integrantes da comunidade acadêmica com interlocutores externos. Por sua vez, a viabilização de programas e projetos de cooperação e o intercâmbio de docentes inicia com os contatos das partes interessadas e segue os procedimentos formais necessários. Nos princípios da extensão também há a inclusão da internacionalização “Apoio a programas de extensão interinstitucionais sob forma de consórcios, redes ou parcerias bem como apoio a atividades voltadas para o intercâmbio nacional e internacional” (UNIPAMPA, 2019a, p. 32).

A internacionalização está presente nos princípios que regem as atividades-fim da Unipampa (ensino, pesquisa e extensão) tendo como estratégias: estruturação dos currículos em sintonia com as demandas da educação superior nacional e internacional; valorização da interculturalidade; institucionalização da internacionalização na graduação e na pós-graduação; inserção internacional da universidade; mobilidade acadêmica; estágios

internacionais; cursos de dupla diplomação; implementação de uma política linguística; colaboração em redes nacionais e internacionais de pesquisa; programas e projetos de cooperação técnico-científicos; e, programas de extensão interinstitucionais.

Dentre as práticas pedagógicas inovadoras que a Unipampa se comprometeu a promover, encontra-se a internacionalização. Uma das propostas de práticas inovadoras a ser implementada, em relação a internacionalização, é a ferramenta *English as a Medium of Instruction* (EMI), a partir da qual as atividades de ensino de determinado conteúdo podem ser realizadas em língua inglesa. Outra proposta é a internacionalização do currículo, entendida como

[...] esforços do corpo dirigente e acadêmico para promover a interculturalidade dentro de sua Instituição. Ela é entendida não somente como o fomento de mobilidade *in and out*, cursos de línguas adicionais, cursos de graduação e pós-graduação interdisciplinares, comparativos, interculturais e internacionais, mas também como o fomento de pedagogias e metodologias de ensino e de aprendizagem que incorporem as perspectivas interculturais e internacionais (UNIPAMPA, 2019a, p. 48).

No processo de inovação, são destacadas as diferenciadas formas de integralização dos cursos, algumas estão em execução e necessitam ser aprimoradas, outras devem ser implementadas “[...] oferta de cursos interdisciplinares e flexibilização da matriz curricular com a possibilidade de escolha de diferentes percursos formativos; incentivo à mobilidade intra e interinstitucional, promovendo processos de internacionalização e criação de Área Básica de Ingresso (ABI)²³” (UNIPAMPA, 2019a, p. 48). Alguns cursos de graduação da Unipampa são interdisciplinares e permitem ao discente escolher entre os percursos formativos previstos no PPC, são eles: Licenciatura em Ciências da Natureza, nos *campi* Dom Pedrito e Uruguaiana; Licenciatura em Ciências Exatas, no *Campus* Caçapava do Sul; Licenciatura em Ciências Humanas, no *Campus* São Borja; Licenciatura em Educação do Campo, no *Campus* Dom Pedrito; Bacharelado Interdisciplinar em Ciência Tecnologia, no *Campus* de Itaqui (UNIPAMPA, 2019a). Esse tipo de curso permite maior autonomia ao estudante em seu percurso formativo.

Existem algumas possibilidades de flexibilização já regulamentadas na Resolução n. 29 de 2011, para a graduação, que não implicam modificação nos Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPCs), são os Componentes Curriculares Complementares de Graduação (CCCGs),

²³ Área Básica de Ingresso “[...] consiste na possibilidade de ingresso em um núcleo comum e, em seguida, na escolha do curso. A criação desse núcleo comum aumenta a relação interdisciplinar entre os cursos, fortalece a parte inicial da formação [...]” (UNIPAMPA, 2019a, p. 48).

que são eletivos e visam complementar a formação do aluno, e, as Atividades Complementares de Graduação (ACGs), que envolvem atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão desenvolvidas pelos estudantes através de projetos na universidade ou participação em atividades externas. Outra possibilidade de flexibilização já implementada é a mobilidade acadêmica interinstitucional (outra IES nacional ou estrangeira) e intrainstitucional (outra unidade acadêmica da Unipampa), nas quais os estudantes podem estabelecer vínculo temporário para cursar componentes curriculares que podem ser aproveitados para fins de integralização curricular.

Em relação aos cursos de pós-graduação, ficou estabelecido que a gestão superior da universidade deve “[...] incentivar, assessorar e organizar as ações voltadas a pesquisa, pós-graduação e inovação, buscando a inserção da UNIPAMPA no cenário nacional e internacional, integrando e desenvolvendo suas atividades com vistas à manutenção e o desenvolvimento dos cursos [...]” (UNIPAMPA, 2019a, p. 50). Destacou-se que os recursos para a pesquisa distribuídos por órgãos de fomento têm sofrido limitações, o que gera aumento na competição. Desta forma, entende-se necessária a integração entre os grupos de pesquisa na universidade, de forma a aproximar os pesquisadores de todos os *campi* na busca do compartilhamento de recursos e conhecimento, bem como a busca por fomento externo, via bolsas ou financiamento de projetos (UNIPAMPA, 2019a).

Como visão de futuro para os programas de pós-graduação existentes, há o interesse no seu fortalecimento, na ascensão ao nível de excelência e na implantação de cursos de doutorado nos Programas de Pós-graduação (PPG) que ainda não possuem. Entende-se que os PPG devem gerar conhecimento para a solução de problemas locais, sem deixar de visualizar o cenário nacional e internacional, inserindo-se nesses contextos por meio de participação em redes de pesquisa (UNIPAMPA, 2019a). Pretende-se, ainda, realizar ações de estímulo à ações que possam resultar na criação de PPG nos *campi* que ainda não possuem.

Menciona-se no PDI, que a participação da Unipampa no Edital Capes-PrInt “[...] possibilitou um diagnóstico do nível de internacionalização dos nossos PPG e, como consequência, nota-se que estratégias institucionais para melhorar esse quesito são necessárias” (UNIPAMPA, 2019a, p. 51). Por fim, defende-se que as políticas de gestão devem estar voltadas para que os objetivos da instituição sejam atingidos, buscando garantir a unidade institucional e ao mesmo tempo considerar as características individuais, subjetivas e culturais de cada *campus* ou curso (UNIPAMPA, 2019a).

Acima foi apresentada uma análise levando em conta o texto completo do PDI, visto que informações importantes estão contidas ao longo do documento e que seria incompleta a análise apenas do quadro “Planejamento Estratégico”. Na sequência será apresentado o Planejamento Estratégico que integra o PDI, o qual está estruturado em quatro eixos principais, Excelência Acadêmica, Compromisso Social, Aperfeiçoamento Institucional e Desenvolvimento Humano, para os quais foram definidos, objetivos, iniciativas, indicadores e metas.

Objetivos: expressam o que queremos alcançar, observando o eixo estratégico.

Iniciativas: expressam alternativas de viabilização dos objetivos.

Indicadores: são as medidas quantitativas e qualitativas e financeiras que contribuem para aferir o grau de concretude das iniciativas.

Metas: indicam a previsão de atendimento ao estabelecido e pactuado. Nesse sentido, a meta é mensurável, específica, temporalmente definida e significativa (UNIPAMPA, 2019a, p. 22).

Em conformidade com a bibliografia consultada e a metodologia definida, para a elaboração do Quadro 7 foram adaptados os termos utilizados no Planejamento Estratégico da seguinte forma: Eixos correspondem a Questões Estratégicas, Objetivos correspondem a Estratégias e Iniciativas correspondem a Ações Estratégicas. Foram consultados o PDI vigente 2019-2023 e o PDI anterior 2014-2018, a fim de conhecer a evolução e possíveis mudanças de perspectiva. Nas estratégias e ações estratégicas foram selecionados somente os dados relativos à internacionalização.

Quadro 7 – Elementos de planejamento estratégico dos PDIs da Unipampa

Etapas do processo de planejamento estratégico	Planejamento Estratégico (PDI 2014-2018)	Planejamento Estratégico (PDI 2019-2023)
Declaração de Valores	Ética; Liberdade; Respeito à diferença; Solidariedade; Transparência pública; Excelência acadêmica e técnico científica; Democracia (UNIPAMPA, 2013, p. 15).	Ética; Transparência e interesse público; Democracia; Respeito à dignidade da pessoa e seus direitos fundamentais; Garantia de condições de acessibilidade; Liberdade de expressão e pluralismo de ideias; Respeito à diversidade; Indissociabilidade de Ensino, Pesquisa e Extensão; Ensino superior gratuito e de qualidade; Formação científica sólida e de qualidade; Exercício da cidadania; Visão multi, inter e transdisciplinar do conhecimento científico; Empreendedorismo, produção e difusão de inovação tecnológica; Desenvolvimento regional e internacionalização; Medidas para o uso sustentável de recursos renováveis; Qualidade de vida humana (UNIPAMPA, 2019a, p. 14).
Missão	A UNIPAMPA, através da integração entre ensino, pesquisa e extensão, assume a missão de promover a educação superior de qualidade, com vistas à formação de sujeitos comprometidos e capacitados a atuarem em prol do desenvolvimento regional, nacional e internacional (UNIPAMPA, 2013, p. 14).	A UNIPAMPA, através da integração entre ensino, pesquisa e extensão, assume a missão de promover a educação superior de qualidade, com vista à formação de sujeitos comprometidos e capacitados para atuar em prol do desenvolvimento regional, nacional e internacional (UNIPAMPA, 2019a, p. 14).
Visão	A UNIPAMPA busca constituir-se como instituição acadêmica de reconhecida excelência, integrada e comprometida com o desenvolvimento e principalmente com a formação de agentes para atuar em prol da região, do país e do mundo (UNIPAMPA, 2013, p. 14).	A UNIPAMPA busca constituir-se como instituição acadêmica de reconhecida excelência, integrada e comprometida com o desenvolvimento sustentável, com o objetivo de contribuir na formação de cidadãos para atuar em prol da região, do país e do mundo (UNIPAMPA, 2019a, p. 14).
Fatores Críticos de Sucesso	Não constam.	Não constam.
Análise Externa	Não consta.	Não consta.

Análise Interna	Não consta.	Não consta.
Matriz FOFA	Não consta.	Não consta.
Questões Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> ● Excelência Acadêmica; ● Aperfeiçoamento Institucional; ● Dimensão Humana; ● Compromisso Social (UNIPAMPA, 2013, p. 20). 	<ul style="list-style-type: none"> ● Excelência Acadêmica; ● Aperfeiçoamento Institucional; ● Desenvolvimento Humano; ● Compromisso Social (UNIPAMPA, 2019a, p. 22).
Estratégias	<p>Excelência Acadêmica:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Construir a internacionalização como política institucional perpassando todos os níveis de atuação através da cooperação bilateral e multilateral com instituições internacionais, para ampliação do programa de mobilidade de toda a comunidade acadêmica; ● Implementação de uma Política Linguística em nível institucional, incluindo o aperfeiçoamento do corpo discente, docente e técnico administrativo para favorecer a inserção internacional (UNIPAMPA, 2013, p. 21-23). 	<p>Excelência Acadêmica:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Desenvolver a participação da Universidade no cenário nacional e internacional (UNIPAMPA, 2019a, p. 22-23).
Ações Estratégicas	<p>Eixo Excelência Acadêmica</p> <p>Aperfeiçoar o ensino de pós-graduação:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ampliação da cooperação com instituições nacionais e internacionais para intercâmbios e projetos de cooperação que fomentem a pesquisa e o ensino de pós-graduação. <p>Aperfeiçoar as ações de pesquisa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Criação de um programa institucional de avaliação das atividades de pesquisa que permita a instituição balizar sua importância na comunidade científica; ● Captação de apoio financeiro em órgãos de fomento nacionais e internacionais; ● Oportunização de mobilidade de docentes pesquisadores para realização de suas pesquisas. <p>Aperfeiçoar a Extensão Universitária:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Participação em instâncias representativas da sociedade organizada (conselhos, comitês, associações, fóruns municipais, estaduais, nacionais ou internacionais) responsáveis pela formulação de políticas públicas em áreas estratégicas para o desenvolvimento social. <p>Construir a internacionalização como política institucional perpassando todos os níveis de atuação, através da cooperação bilateral e multilateral com instituições internacionais, para ampliação do programa de mobilidade de toda a comunidade acadêmica:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Estímulo à mobilidade internacional estudantil, de docentes e de técnicos, por 	<p>Eixo Excelência Acadêmica</p> <p>Aprimorar o ensino da pós-graduação na Universidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ampliação da cooperação com instituições nacionais e internacionais para intercâmbios e projetos de cooperação que fomentem a pesquisa e o ensino de pós-graduação. <p>Desenvolver a participação da Universidade no cenário nacional e internacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Estímulo ao multilinguismo; ● Fomento à mobilidade internacional; ● Incentivo à permuta internacional de ações acadêmicas; ● Promoção de Evento Integrado de Ensino, Pesquisa e Extensão (SIEPE) (UNIPAMPA, 2019a, p. 106-123).

	<p>meio da participação em palestras, minicursos e seminários;</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Adesão a novos grupos e consórcios de cooperação acadêmico-científica; ● Promoção da oportunidade de intercâmbios; ● Captação, implementação e acompanhamento de acordos, convênios e programas interuniversitários internacionais; ● Ampla divulgação de oportunidades acadêmicas internacionais junto aos discentes e servidores; ● Assegurar a possibilidade de um período de ajuste ao acadêmico estrangeiro na UNIPAMPA, em que ele possa usufruir da moradia estudantil e da alimentação subsidiada, enquanto organiza os trâmites de aluguel e se apropria das realidades da cidade. <p>Implementação de uma Política Linguística em nível institucional, incluindo o aperfeiçoamento do corpo discente, docente e administrativo para favorecer a inserção internacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Incentivo à criação de núcleo de idiomas em todos os <i>campi</i>, composto por servidores com formação profissional para a disseminação do aprendizado para oferta de cursos; ● Mapeamento do número de professores que estejam já capacitados a oferecer disciplinas em língua estrangeira e incentivar a oferta de disciplinas em língua estrangeira junto ao corpo docente da UNIPAMPA; ● Incentivo aos servidores e acadêmicos com habilitação para o ensino da Língua Portuguesa a montarem e ministrarem cursos de português básico para alunos estrangeiros em mobilidade na UNIPAMPA (UNIPAMPA, 2013, p. 93-110). 	
--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora a partir de (UNIPAMPA, 2013 e 2019a).

Os valores, a missão e a visão são apresentados logo no início dos PDIs, desta forma têm-se a definição dos elementos norteadores da universidade, seu propósito e a direção para onde está seguindo. No PDI 2019-2023, a Unipampa manteve-se fiel à sua missão e manteve a visão de futuro do PDI 2014-2018, adicionando na visão o comprometimento com o desenvolvimento sustentável. A visão de futuro da Unipampa almeja realizar sua missão de formar “sujeitos comprometidos e capacitados para atuar em prol do desenvolvimento regional, nacional e internacional” e o reconhecimento como instituição de excelência acadêmica comprometida com o desenvolvimento sustentável.

Os valores para 2019-2023 foram atualizados, infere-se que isso tenha sido pensado a fim de expandir os valores de forma a acompanhar a evolução da sociedade, bem como, responder os novos desafios postos à ES. Destaca-se a adição do valor “desenvolvimento regional e internacionalização”, o que denota atenção ao que desde o PDI 2014-2018 a Unipampa já tinha consciência, a necessidade de “ser responsiva as demandas locais e, ao mesmo tempo, produzir conhecimentos que extrapolem as barreiras da regionalização, lançando-a cada vez mais para territórios globalizados” (UNIPAMPA, 2013, p.14).

Os fatores Críticos de Sucesso não constam nos Planos Estratégicos em ambos os PDIs. No PDI 2019-2023, identificou-se, na introdução da subseção “Responsabilidade Social”, a enumeração de algumas atividades comuns às universidades, que poderiam ser considerados fatores críticos de sucesso: produção e difusão do conhecimento, responsabilidade social, qualidade da educação superior, excelência acadêmica, internacionalização (UNIPAMPA, 2019a, p. 21). Os fatores críticos de sucesso são as condições que a organização entende que deva possuir para ser bem-sucedida na área em que atua. Logo, o seu reconhecimento e divulgação permite aos integrantes da comunidade acadêmica envidarem esforços para o desenvolvimento de ações neste sentido.

Em ambos os Planos Estratégicos não constam informações relativas à realização de análise externa e interna, bem como a apresentação da Matriz Fofa. A realização do diagnóstico ambiental gera subsídios às decisões estratégicas a partir do conhecimento dos pontos fortes e fracos da organização e das oportunidades e ameaças do ambiente externo.

Por sua vez, as questões estratégicas permanecem as mesmas do PDI anterior “Excelência Acadêmica, Compromisso Social, Aperfeiçoamento Institucional e Desenvolvimento Humano”, apenas houve a mudança de terminologia de “Dimensão Humana” para “Desenvolvimento Humano”.

As estratégias e ações de internacionalização estão concentradas no Eixo Excelência Acadêmica, em ambos os PDIs. No PDI 2014-2018 havia maior detalhamento das estratégias de internacionalização: política institucional, perpassar todos os níveis de atuação, cooperação bilateral e multilateral, ampliação da mobilidade acadêmica, política linguística. Havia, também, maior detalhamento das ações a serem desenvolvidas. O PDI 2019-2023 apresenta uma estratégia ampla “Desenvolver a participação da Universidade no cenário nacional e internacional” e nas ações estratégicas percebe-se a diminuição considerável no detalhamento. Infere-se que o detalhamento das estratégias e ações estratégicas de internacionalização tenha sido deixado a cargo do Plano Institucional de Internacionalização (PII) e da Política Linguística da universidade, que formam aprovados em 2018.

A execução da estratégia e das ações estratégicas de internacionalização da Unipampa demandam a conformação de estratégias programáticas, as atividades de natureza acadêmica, e estratégias organizacionais, as estruturas administrativas e os meios necessários para a execução das atividades. Além disso, é importante o reconhecimento das estratégias emergentes e sua integração na política institucional de internacionalização.

6.2 PLANO INSTITUCIONAL DE INTERNACIONALIZAÇÃO

O Plano Institucional de Internacionalização (PII), data de março de 2018 e tem vigência de 4 anos. Foi elaborado para candidatura da Unipampa ao Edital 41/2017 Capes-PrInt (UNIPAMPA, 2018a). Ficou estabelecido no PII que se a proposta da Unipampa ao Capes-PrInt fosse aprovada “[...] os aspectos desta proposta com foco na Pesquisa e Pós-Graduação deverão permanecer inalterados e vigentes pelo prazo da proposta contemplada. Já os demais eixos desta proposta poderão vir a serem objetos de reflexão e alteração por parte da instituição” (UNIPAMPA, 2018a, p. 7). Ainda, em razão da proposta ao Capes-PrInt, infere-se que foi incluída a seguinte ressalva no PII:

Muito embora a UNIPAMPA busque abranger suas ações bilaterais e multilaterais sem discriminação entre regiões, culturas e países, não será considerada infração a esta política se projetos específicos, com ou sem financiamento externo, priorizarem determinadas regiões e países que considerarem ter maior taxa de sucesso na cooperação (UNIPAMPA, 2018a, p. 7).

A elaboração do PII teve como base a visão de internacionalização prevista no PDI 2013-2018, vigente naquele ano:

Construir a internacionalização como política institucional perpassando todos os níveis de atuação através da cooperação bilateral e multilateral com instituições internacionais, para ampliação do programa de mobilidade de toda a comunidade acadêmica. Implementação de uma Política Linguística em nível institucional, incluindo o aperfeiçoamento do corpo discente, docente e técnico administrativo para favorecer a inserção internacional (UNIPAMPA, 2018a, p. 4).

Embora não seja declarado de forma explícita, percebe-se no corpo do PII a intenção de implementação de uma internacionalização integral²⁴, a qual é denominada no documento internacionalização abrangente. Essa intenção pode ser verificada em diferentes trechos do plano: “Construir a internacionalização como política institucional perpassando todos os níveis de atuação” (UNIPAMPA, 2018a, p. 4); “Compreender a internacionalização como eixo transversal e com a importância de política internacional [...] o Plano de Desenvolvimento Institucional vigente permite visualizar que toda a comunidade acadêmica deve integrar e se beneficiar das políticas de internacionalização” (UNIPAMPA, 2018a, p. 5); “[...] entendendo que o caráter de transversalidade deve levar em conta uma organização interna que reconheça as dimensões intercultural e internacional enquanto perspectiva estratégica [...] a internacionalização deve promover-se enquanto característica intrínseca [...]” (UNIPAMPA, 2018a, p. 8); “Transversalidade nas distintas competências educacionais e de gestão”(UNIPAMPA, 2018a, p. 7).

Além da internacionalização integral, os princípios da política institucional de internacionalização da Unipampa demonstram o interesse na promoção da internacionalização por meio da cooperação, prezando os direitos humanos e visando o desenvolvimento mútuo:

Dignidade da Pessoa Humana;
Prevalência dos Direitos Humanos;
Defesa da paz;
Integração entre os povos;
Harmonia e reciprocidade nas relações entre instituições;
Desenvolvimento de regiões e países;
Transversalidade nas distintas competências educacionais e de gestão;
Oportunidades inclusivas e igualitárias;
Práticas de protagonismo e proatividade institucional (UNIPAMPA, 2018a, p. 8).

No PII há o reconhecimento da característica fronteira da Unipampa “[...] o caráter de transversalidade deve levar em conta uma organização interna que reconheça as dimensões

²⁴ O termo em inglês *comprehensive internationalization*, na tradução utilizam-se: internacionalização abrangente, abrangente e integral. Neste trabalho utilizou-se o termo integral adotado por Morosini (2019).

intercultural e internacional enquanto perspectiva estratégica para uma instituição situada nas fronteiras com o Uruguai e Argentina” (UNIPAMPA, 2018a, p. 8). Assim, a localização geográfica privilegia o estabelecimento de relações com esses dois países. Ressalva-se no PII que além das oportunidades em relação à Argentina e ao Uruguai, devem ser promovidas as relações com as demais regiões do globo.

A Unipampa não foi contemplada no Edital Capes-PrInt, conquanto o PII tenha sido elaborado com foco neste edital, permanece vigente como plano de internacionalização da universidade. Considerando que o planejamento estratégico da Unipampa integra o PDI, no qual são estabelecidos os objetivos de longo prazo da instituição, o PII, por considerar área específica de atuação, é desenvolvido como planejamento estratégico desta área e deve estar alinhado às macroestratégias contidas no PDI.

O Plano Institucional de Internacionalização está estruturado em quatro eixos: graduação, pós-graduação e pesquisa, extensão e gestão. No Quadro 8 estão relacionados os elementos de planejamento estratégico contidos no PII. Para a elaboração deste Quadro, de acordo com a bibliografia consultada e a metodologia definida, foram adaptados os termos utilizados no PII da seguinte forma: Eixos correspondem a Questões Estratégicas, Objetivos correspondem a Estratégias e Ações Estratégicas são as ações previstas em cada um dos 4 eixos definidos no plano.

Quadro 8 – Elementos de planejamento estratégico do PII da Unipampa

Etapas do processo de planejamento estratégico	Plano Institucional de Internacionalização da Unipampa
Declaração de Valores	Não consta.
Missão	Não consta.
Visão	Não consta.
Fatores Críticos de Sucesso	Não constam.
Análise Externa	Não consta.
Análise Interna	Não consta.
Matriz FOFA	Não consta.
Questões Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> ● Graduação; ● Pós-graduação e Pesquisa; ● Extensão; ● Gestão.
Estratégias (UNIPAMPA, 2018a, p. 9)	

- Sensibilizar, incrementar e fomentar as relações internacionais;
- Planejar, mapear e promover ações e políticas internacionais;
- Promover cooperação internacional, bilateral e multilateral;
- Difundir universalmente as oportunidades;
- Assumir protagonismo e tornar-se referência internacional no ensino, pesquisa, extensão e gestão universitária;
- Atuar junto a parceiros no fomento e capacitação em temas e oportunidades internacionais;
- Fomentar práticas de interação com a sociedade e desenvolvimento internacional;
- Desenvolver ações de extensão em parceria com instituições estrangeiras;
- Reincluir aqueles que realizaram mobilidade no exterior e incentivar visitantes a voltarem aos seus contextos;
- Estabelecer políticas de atração de estudantes e pesquisadores estrangeiros;
- Fomentar a capacitação e experiências de qualificação no exterior;
- Criar uma política de financiamento das políticas de internacionalização.

Ações Estratégicas (UNIPAMPA, 2018a, p. 16-17)

Graduação

- Promover a mobilidade acadêmica nacional e internacional, na forma de intercâmbios, estágios e programas de dupla titulação;
- Implementar uma política linguística;
- Programa de ingresso de alunos estrangeiros (fronteiriços);
- Atrair alunos, docentes e técnicos de diferentes regiões do globo, para mobilidade na UNIPAMPA;
- Enviar alunos e pesquisadores para outras regiões do mundo por meio de acordos;
- Promover a oferta de componentes curriculares em idiomas estrangeiros;
- Ampliar a oferta de destinos e programas de mobilidade;
- Apoiar a mobilidade por meio da oferta de cursos de línguas adicionais, aplicação de exames de proficiência, preparação intercultural e iniciação à pós-graduação em contextos internacionais (UNIPAMPA, 2018a, p. 10-11).

Pós-graduação e Pesquisa

- Incentivar a participação em programas de colaboração internacional e em redes de pesquisa internacionais;
- Viabilizar programas e projetos de cooperação técnico-científica e intercâmbio de docentes no país e no exterior, por meio de parcerias com programas de pós-graduação nacionais e internacionais;
- Fomentar programas de pós-graduação em rede (interinstitucionais) que possam estabelecer parcerias com organismos internacionais;
- Estimular o desenvolvimento da internacionalização nas áreas: Ciências da Vida, Educação, Tecnologia, Engenharias e Desenvolvimento Regional;
- Estimular os estudantes a desenvolverem parte do seu projeto de doutorado no exterior;
- Estimular a participação dos pesquisadores da universidade em missões de trabalho em outros países para o desenvolvimento de projetos de pesquisa com cooperação internacional (UNIPAMPA, 2018a, p. 12-13).

Extensão

- Apoiar programas de extensão interinstitucionais sob forma de consórcios, redes ou parcerias;
- Apoiar atividades voltadas para o intercâmbio nacional e internacional (UNIPAMPA, 2018a, p. 14).

Gestão

- Desenvolver acordos com instituições de diferentes países objetivando ampliar a gama de parcerias efetivas e consolidar os acordos com países com os quais a Unipampa já possui cooperação;
- Atentar às oportunidades dos Editais de Programas Nacionais e Internacionais de fomento à Internacionalização;
- Ampliar a participação em redes de atuação que possam estar relacionadas às políticas e princípios da Unipampa;
- Incentivar a qualificação dos servidores em experiências internacionais;
- Criar um plano de divulgação multilíngue da universidade em distintas mídias;
- Criar sinalizações e mapas multilíngues nas onze unidades da instituição;
- Promover a tradução de informações relevantes de cursos, projetos e documentos institucionais.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de (UNIPAMPA, 2018a).

As questões estratégicas separadas nos eixos graduação, pós-graduação e pesquisa, extensão e gestão, envolvem todas as atividades da universidade. As estratégias para a internacionalização aplicam-se de forma ampla à universidade. As duas primeiras remetem às três primeiras fases do Ciclo de Internacionalização (consciência, comprometimento e planejamento) as demais estratégias integram a fase de operação. Desta forma, as estratégias conduzem à sensibilização, ao planejamento e à implementação das ações para a internacionalização da Unipampa.

As ações estratégicas são as ações previstas em cada um dos 4 eixos definidos (graduação, pós-graduação e pesquisa, extensão e gestão). Os três primeiros eixos concentram as estratégias programáticas e o eixo gestão contém as estratégias organizacionais.

Para a graduação são previstas as seguintes ações: mobilidade acadêmica nacional e internacional; política linguística; ingresso de alunos fronteiriços; atração de alunos, docentes e técnicos de diferentes regiões do globo; envio de alunos e pesquisadores para outras regiões do mundo; oferta de componentes curriculares em idiomas estrangeiros; ampliação de destinos e programas de mobilidade; oferta de cursos de línguas adicionais, exames de proficiência, preparação intercultural e iniciação à pós-graduação em contextos internacionais. Com essas ações busca-se o envio da comunidade acadêmica para ambientes externos e a recepção de estrangeiros, assim, promove-se a interação para a produção e difusão do conhecimento e o desenvolvimento de competências interculturais. Há, também, o estabelecimento de ações locais como a política linguística, a preparação intercultural e a iniciação à pós-graduação em contextos internacionais.

As ações para a pós-graduação e pesquisa são: participação em programas de colaboração e em redes de pesquisa internacionais; cooperação técnico-científica e intercâmbio de docentes no país e no exterior; programas de pós-graduação (PPG) interinstitucionais que possam estabelecer parcerias com organismos internacionais; estímulo aos estudantes para desenvolverem parte do doutorado no exterior e à participação dos pesquisadores da Unipampa em missões de trabalho em cooperação internacional em outros países; áreas prioritárias Ciências da Vida, Educação, Tecnologia, Engenharias e Desenvolvimento Regional. Percebe-se o foco na colaboração para o fortalecimento da pesquisa, no intercâmbio de docentes e doutorandos e na implementação de PPG interinstitucionais. Infere-se que as áreas prioritárias tenham sido definidas para atender o

seguinte item do Capes-PrInt “O Projeto Institucional de Internacionalização deverá indicar os seus temas prioritários para as ações de internacionalização a serem desenvolvidas de acordo com as competências e as áreas prioritárias definidas pela Instituição proponente” (CAPES, 2017b, p. 3).

As ações estratégicas de extensão visam promover a interação, consistem em programas de extensão interinstitucionais e atividades para o intercâmbio nacional e internacional. Por sua vez, as ações de gestão concentram as estratégias organizacionais: estabelecimento de acordos com instituições de diferentes países e consolidação dos acordos existentes; atenção às oportunidades de programas nacionais e internacionais de fomento; ampliação da participação em redes relacionadas às políticas e princípios da Unipampa; incentivo à qualificação dos servidores em experiências internacionais; divulgação multilíngue da universidade; sinalizações e mapas multilíngues nas unidades da instituição; tradução de informações relevantes de cursos, projetos e documentos institucionais. Tais ações são realizadas por meio de estruturas administrativas e equipes que prestam suporte técnico e operacional para a execução das atividades programáticas.

Não constam, no Plano Institucional de Internacionalização, informações referentes a declaração de valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, realização de análise externa e interna, bem como a apresentação da Matriz Fofa. A relevância da apresentação dessas informações consiste na geração de subsídios às decisões estratégicas.

Ao final do PII apresenta-se o histórico das ações de internacionalização na Unipampa e dados quantitativos. Esses dados não foram inseridos nesta subseção porque tais informações foram levantadas e estão relacionadas no item 5 “Internacionalização na Unipampa”.

6.3 PLANOS ESTRATÉGICOS DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO

As atividades da pós-graduação *stricto sensu* da Unipampa são regulamentadas pela Resolução n. 295 de 2020, além desta norma geral, todos os programas possuem regimentos próprios. Para a execução de suas atividades, os programas de pós-graduação (PPG) *stricto sensu* contam com o Conselho do Programa, a Coordenação do Programa, a Secretaria do Programa e a Comissão de Bolsas. Esses programas passam por autorização e avaliação pela Capes, a partir da última avaliação quadrienal 2017-2020 passou a ser exigido dos PPG a

apresentação de seu plano estratégico. Desta forma, todos os PPG tiveram que adequar-se e elaborar seus planos estratégicos para serem submetidos na referida avaliação quadrienal.

A Unipampa possui PPG *stricto sensu* na maior parte de suas unidades acadêmicas, apenas os *campi* Itaqui e Dom Pedrito ainda não possuem. Nas perspectivas para o futuro registradas no PDI “A Instituição deve estimular os *campi* que não possuem mestrado através do apoio aos grupos de pesquisa e pelo estímulo às especializações ou a projetos interinstitucionais que resultem em futuros programas de pós-graduação *stricto sensu*” (UNIPAMPA, 2019a, p. 52).

Para conhecer as estratégias de internacionalização dos PPG da Unipampa, buscou-se a divulgação de ações e os planos estratégicos nas páginas dos cursos na internet. Os PPG em Engenharia e em Políticas Públicas divulgaram seus planos estratégicos nas respectivas páginas. Para obter os planos estratégicos dos outros programas, em maio deste ano, foi realizada consulta à Pró-reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação (Proppi) a qual indicou que a solicitação deveria ser realizada diretamente aos Coordenadores dos PPG. Assim que foi recebida esta orientação, foi iniciado o contato com os Coordenadores para solicitar acesso aos planos estratégicos. Foram obtidas respostas de nove Coordenadores.

Os coordenadores do Programa de Pós-graduação em Administração e do Programa de Pós-graduação em Ciências Farmacêuticas concederam acesso aos seus planos estratégicos. O PPG em Matemática e o PPG em Ciências Fisiológicas são ofertados em rede, respectivamente sob a coordenação Sociedade Brasileira de Matemática e da Sociedade Brasileira de Fisiologia, logo, os procedimentos de planejamento são realizados pela coordenação geral. Como trata-se de uma demanda nova, cinco coordenadores responderam informando que ainda estavam em processo de elaboração e finalização de seus planos estratégicos. O Programa de Pós-graduação em Engenharia Elétrica encontra-se em fase de encerramento, portanto não foi consultado, visto que não participa da avaliação quadrienal.

A Unipampa possui 20 programas de pós-graduação *stricto sensu*. No Quadro 9 estão detalhados os PPG por *campus* e estão listadas as ações de internacionalização divulgadas em suas páginas na internet.

Quadro 9 – Divulgação das ações de internacionalização dos programas de pós-graduação *stricto sensu* da Unipampa

<i>Campus</i>	Programa de Pós-graduação	Divulgação internacionalização
Alegrete	PPG em Engenharia Elétrica	Em encerramento.
	PPG em Engenharia	Em 2020 o Programa realizou um Ciclo de Palestras intitulado “Brasileiros no Exterior”.
	PPG em Engenharia de Software	Não constam informações.
Bagé	PPG em Computação Aplicada	Não constam informações.
	PPG em Ensino de Ciências	No Menu “Destaques do Programa”, Submenu “Ações de Internacionalização de Atividades Acadêmicas” foi divulgado que docentes do programa participaram do VII Encuentro Iberoamericano de Docentes que hacen Investigación desde la Escuela y la Comunidad, realizado em Cajamarca/Peru, no ano de 2014.
	PPG em Ensino de Línguas	Na página inicial do programa há um link para informações em espanhol e outro para informações em inglês.
	PPG em Ensino	<ul style="list-style-type: none"> • Realização da Palestra Internacional e Roda de Conversa em Espanhol (palestrante formado na PUC-Chile); • No Menu “Eventos” são divulgadas participações de docentes e discentes em eventos nacionais e internacionais e no calendário de eventos 2020 há indicação de eventos nacionais e internacionais.
	PPG em Ciência e Engenharia de Materiais	Não constam informações.
Caçapava do Sul	PPG em Tecnologia Mineral	Não constam informações.
	PPG Profissional em Matemática	Não constam informações.
Jaguarão	PPG em Educação	<ul style="list-style-type: none"> • O Menu “Convênios” apresenta os convênios nacionais e internacionais; • No Menu “Inserção Social” são divulgadas atividades nacionais e internacionais (eventos, visitas técnicas, projetos etc). Destaca-se a revista interinstitucional Thema resultante de acordo entre Unipampa, Instituto Federal Sul Rio Grandense, Universidade da Região de Joinville e Universidade do Vale do Rio dos Sinos; e a Reunião de pesquisadores para a realização de atividades relativas ao protocolo de intenções firmado entre a Unipampa e a Tallin University.
Santana do Livramento	PPG em Administração	Não constam informações.
São Borja	PPG em Políticas Públicas	<p>Divulga-se no Menu “Ações técnicas, projetos e eventos do PPG” (eventos, visitas técnicas, projetos etc). Destacam-se:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participação no Comitê de Integração Fronteiriça das Cidades Gêmeas São Borja (BRA) e Santo Tomé (ARG); • Organização do Seminário Internacional de Ciências Sociais – Ciência Política: Buscando o Sul; • Participação no Plano Estratégico de Desenvolvimento da Tríplice Fronteira de Barra do Quaraí (BRA), Monte Caseros (ARG) e Bella Unión (URY);

		<ul style="list-style-type: none"> ● Palestra realizada por estudante do programa de nacionalidade Haitiana; ● Validação de títulos internacionais de mestrados da Argentina; ● Docentes do programa avaliadores no Prêmio de Políticas Sociais do Mercosul na edição 2019; ● Participação de docentes e discentes em eventos internacionais. <p>No Menu “Eventos” são divulgados eventos nacionais e internacionais.</p>
	PPG em Comunicação e Indústria Criativa	Não constam informações.
São Gabriel	PPG em Ciências Biológicas	Não constam informações.
Uruguiana	PPG em Bioquímica	Não constam informações.
	PPG Multicêntrico de Pós-graduação em Ciências Fisiológicas	<p>No Menu “Internacionalização” constam as seguintes informações:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Docentes do programa foram beneficiados pelo edital de internacionalização da FAPERGS-CAPES, APV/CNPq e Ciência sem Fronteiras, houve recursos para receber pesquisadores estrangeiros da Bélgica, Holanda e Espanha; ● Projeto de cooperação vigente com a Alemanha com fomento do programa CAPES PROBROAL e apoio bilateral, com recursos DAAD PPP do lado da Alemanha, com fomento a atividades de pesquisa e mobilidade discente e docente; ● Aluno de doutorado em regime de cotutela com a Universidade de Valencia, da Espanha; ● Metade dos docentes têm colaboração internacional vigente (vide detalhamento abaixo); ● Docentes do programa atuam como professores convidados em universidades estrangeiras e possuem projetos com fomento nacional e internacional para desenvolvimento das atividades; ● O programa tem representação na direção de três sociedades científicas, nacionais e internacionais, com docentes tendo o papel de presidente, membro de comissão ou conselheiro executivo; ● Participa da organização do Simpósio dos PPGS Uruguiana, do evento internacional Simpósio em Neuromecânica Aplicada e do congresso nacional da área com docentes palestrantes e/ou simposistas.
	PPG em Ciência Animal	<p>No Menu “Internacionalização”:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Lista as atividades desenvolvidas pelos docentes do programa. Além das relações internacionais que os docentes mantêm de forma individual, a coordenação do programa estabeleceu como meta para os próximos anos a participação do programa nos editais de fomento de projetos de internacionalização. ● Participação do PPGCA nos editais do Grupo Coimbra de Universidades Brasileiras e no Programa de Bolsas de Pós-graduação em Pecuária e Agricultura Tropicais Brasil-México – PROPAT-BRASIL-MÉXICO, onde participam estudantes da América Latina. Houve ingresso de duas alunas da Colômbia no PPGCA em 2015 e 2016.
	PPG em Ciências Farmacêuticas	No Menu “Publicações” constam publicações de membros do programa em periódicos nacionais e internacionais.
	PPG Educação em Ciências: Química da Vida e Saúde	Não constam informações.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de informações contidas nas páginas dos PPG da Unipampa na internet.

A construção do Quadro 9 foi realizada por meio de consulta às páginas dos PPG na internet. Além dos menus essenciais, cada programa tem a liberdade para inserir menus de acordo com o que considera pertinente. Nota-se diferentes níveis de divulgação de ações de internacionalização por parte dos PPG, em torno da metade dos programas não apresenta nenhuma divulgação neste sentido.

6.3.1 Plano Estratégico do Programa de Pós-graduação em Administração

O Plano Estratégico do Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA) está estruturado da seguinte forma: apresentação; histórico e contextualização do Programa; metodologia adotada; identidade organizacional, onde constam a missão, a visão, os valores e os objetivos; diagnóstico organizacional; diretrizes estratégicas para 2021-2024. Relatou-se no documento que o programa realizava o planejamento desde sua implantação, no ano de 2016, contudo somente foi formalizado em outubro de 2019. Para a elaboração do plano estratégico do PPGA atribuiu-se à Comissão Coordenadora do Curso a função de Comissão de Planejamento.

Na metodologia foi apresentado o método de trabalho e a fonte dos dados utilizados na elaboração do plano estratégico. A análise do ambiente interno usou como referência os eixos de avaliação contidos na Ficha de Avaliação dos PPG apresentada na Reunião do Meio Termo, pela Capes. A análise dos pontos fortes e pontos fracos foi realizada a partir de uma “[...] coleta com todos os docentes do Curso [...] e revisadas com base nos principais resultados das seguintes pesquisas: a) Pesquisa de Autoavaliação Docente; b) Relatório de Autoavaliação Discentes c) Relatório da Pesquisa de Autoavaliação Egressos” (UNIPAMPA, 2020, p. 14). Para a realização da análise do ambiente externo, foram usados como referência: o Documento da Área Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo; o Seminário de Meio Termo realizado pela Capes; o Relatório de Avaliação Comunidade Acadêmica; e, o Relatório de Avaliação Comunidade Externa.

As diretrizes estratégicas foram apresentadas no Quadro 3 “Iniciativas e Metas para 2021-2024”, no qual foram definidos: os pontos fracos que devem ser superados (classificados em recursos, processos internos e sociedade), as iniciativas, as metas, os prazos e os indicadores. A implementação do plano estratégico do PPGA deve ser realizada com a atribuição de responsabilidades aos docentes do curso e o monitoramento realizado em

reuniões trimestrais da Comissão de Planejamento para avaliar o andamento: análise do andamento geral dos projetos e das ações estratégicas; análise de indicadores e metas do planejamento; proposição de melhorias no processo de implementação das estratégias (UNIPAMPA, 2020).

Para a elaboração do Quadro 10, em conformidade com a bibliografia consultada e a metodologia definida, foram adaptados os termos da seguinte forma: Objetivos correspondem a Questões Estratégicas, os Pontos Fracos elencados no Quadro 3 “Iniciativas e Metas para 2021-2024” correspondem às Estratégias e as Iniciativas correspondem a Ações Estratégicas. Foram selecionados somente os dados relativos à internacionalização nas questões estratégicas, na análise interna e externa e nas estratégias e ações estratégicas.

Quadro 10 – Elementos de planejamento estratégico do Programa de Pós-graduação em Administração

Etapas do processo de planejamento estratégico	Plano Estratégico PPGA
<p>Declaração de Valores (UNIPAMPA, 2020, p.12)</p>	<p>Ética; Liberdade de expressão e pluralismo de ideias; Promoção da diversidade e da educação inclusiva Indissociabilidade entre Ensino, Pesquisa e Extensão; Formação científica sólida e de qualidade; Visão interdisciplinar do conhecimento científico; Empreendedorismo, produção e difusão de inovação tecnológica; Desenvolvimento regional e sustentável; Internacionalização.</p>
<p>Missão (UNIPAMPA, 2020, p.12)</p>	<p>O Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIPAMPA, através da integração entre ensino, pesquisa e extensão, tem como missão a formação de pesquisadores e docentes para os setores público e privado capazes de construir e disseminar conhecimentos em administração alinhados com o desenvolvimento regional e sustentável.</p>
<p>Visão (UNIPAMPA, 2020, p.12)</p>	<p>Busca consolidar-se nacionalmente como programa de pós-graduação na área de administração, comprometido com a formação de docentes e pesquisadores para atuar em prol do desenvolvimento regional e nacional e com reconhecida integração acadêmica com instituições de ensino e pesquisa da América do Sul.</p>
<p>Fatores Críticos de Sucesso</p>	<p>Não constam.</p>
<p>Análise Externa (UNIPAMPA, 2020, p. 18)</p>	
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Fomento por órgãos e agências internacionais; ● Proximidade geográfica e institucional da Unipampa com instituições do Mercosul; 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Diminuição do aporte de recursos para o Financiamento por meio das agências de fomento CAPES, CNPq e FAPERGS; ● Falta de visibilidade do Programa na comunidade

	externa;
Análise Interna (UNIPAMPA, 2020, p. 15-17)	
Pontos Fortes <ul style="list-style-type: none"> ● Proximidade geográfica com países do MERCOSUL e proximidade institucional da UNIPAMPA com instituições de ensino e pesquisa do Uruguai e Argentina; ● Estabelecimento de Acordo de Cooperação internacional com a Universidade Tecnológica do Uruguai; 	Pontos Fracos <ul style="list-style-type: none"> ● Acesso limitado de docentes a editais de financiamento externo; ● Baixo número de publicações em periódicos internacionais; ● Corpo docente sem incentivo de pós-doc no exterior; ● Internacionalização do Programa (oferta de disciplinas em inglês, discentes estrangeiros, professores visitantes estrangeiros, participação de pesquisadores internacionais em projetos de pesquisa do curso, em bancas de dissertação, em publicações do programa, etc).
Matriz FOFA	Não consta.
Questões Estratégicas (UNIPAMPA, 2020, p. 13)	Estabelecer acordos de cooperação internacional, em especial com países do Mercosul, a fim de explorar o diferencial geográfico do <i>Campus</i> Santana do Livramento e consolidar a internacionalização projetada no Plano de Desenvolvimento Institucional da UNIPAMPA.
Estratégias (UNIPAMPA, 2020, p. 19-21)	Ações Estratégicas (UNIPAMPA, 2020, p. 19-21)
Recursos: Acesso limitado de docentes a editais de financiamento externo.	Estimular o corpo docente e grupos de pesquisa a participar dos editais abertos.
Recursos: Corpo docente sem incentivo de pós-doutorado no exterior.	Estimular o corpo docente a realizar pós-doutorado no exterior.
Processos Internos: Baixo número de publicações em periódicos internacionais.	Estimular o envio de artigos para periódicos internacionais;
Processos Internos: Internacionalização do Programa.	<ul style="list-style-type: none"> ● Ofertar uma disciplina em idioma estrangeiro; ● Seleção de candidatos estrangeiros por meio de acordo com a UTEC; ● Professores visitantes uruguayos por meio do acordo com a UTEC; ● Estimular a participação de professores estrangeiros nas bancas de dissertação; ● Acordo de cooperação técnica com universidades da Argentina e/ou do Chile.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de (UNIPAMPA, 2020).

Percebe-se no plano estratégico do PPGA a preocupação com a internacionalização do programa, que visa integração acadêmica com instituições da América do Sul. Destacou-se nas questões estratégicas, nas oportunidades e nos pontos fortes a localização geográfica do *Campus* Santana do Livramento, em cidade gêmea a Rivera (URY) e a proximidade com países do Mercosul. Nas questões estratégicas declara-se a intenção de estabelecer acordos de cooperação com instituições localizadas no Mercosul. Nos pontos fortes são listados: a proximidade institucional da Unipampa com instituições de ensino e pesquisa do Uruguai e

Argentina e o estabelecimento de Acordo de Cooperação internacional com a Universidade Tecnológica do Uruguai.

O PPGA está voltado para a internacionalização com foco na região onde está inserido e apresenta suas estratégias e ações estratégicas para isso. A realização do planejamento estratégico permitiu a sistematização das informações do programa, a realização da análise interna e externa, e, a definição de estratégias e ações a serem implementadas e monitoradas. Não constam, no plano estratégico, informações referentes aos fatores críticos de sucesso e a apresentação da Matriz Fofa.

6.3.2 Plano Estratégico do Programa de Pós-graduação em Ciências Farmacêuticas

O Plano Estratégico do Programa de Pós-graduação em Ciências Farmacêuticas (PPGCF) inicia com a contextualização do programa e relato sobre o método adotado para sua elaboração, na sequência são apresentados: a missão, a visão, os valores, os objetivos, as metas e as estratégias para os períodos de 2017 à 2020 e de 2021 à 2024.

Para a elaboração do Quadro 11, de acordo com a bibliografia consultada e a metodologia definida, foram adaptados os termos da seguinte forma: Objetivo Geral e Específicos correspondem a Questões Estratégicas e as a Estratégias e as Ações estratégicas foram extraídas do item “Estratégias do PPGCF”. Foram selecionados somente os dados relativos à internacionalização nas questões estratégicas, na análise interna e externa e nas estratégias e ações estratégicas.

Quadro 11 – Elementos de planejamento estratégico do Programa de Pós-graduação em Ciências Farmacêuticas

Etapas do processo de planejamento estratégico	Plano Estratégico PPGCF
Declaração de Valores (PPGCF, p. 2)	O PPGCF tem compromissos com a formação científica sólida e de qualidade multi, inter e transdisciplinar; com a qualidade de vida humana; com a Ética; com a produção e a difusão de inovação tecnológica, além de estimular o desenvolvimento regional e com a internacionalização; com a sustentabilidade de suas ações.
Missão (PPGCF, p. 2)	Formação de recursos humanos qualificados do ponto de vista técnico, ético, científico e tecnológico para o exercício das atividades profissionais de ensino, pesquisa, inovação e extensão na área de Ciências Farmacêuticas e de Saúde, no âmbito social e ambiental, e que possam interagir com a comunidade e o setor produtivo em nível local, nacional e internacional.

Visão (PPGCF, p. 2)	Ser um curso de referência nacional e internacional em pesquisa, ensino e inovação em áreas de Ciências Farmacêuticas e de Saúde, e desenvolva interações com a sociedade e o setor produtivo.
Fatores Críticos de Sucesso	Não constam.
Análise Externa	Não consta.
Análise Interna	Não consta.
Matriz FOFA	Não consta.
Questões Estratégicas (PPGCF, p. 3)	<ul style="list-style-type: none"> ● Promover ações que contribuirão para o desenvolvimento regional, nacional internacional; ● Promover interação com outros institutos de pesquisa e instituições de ensino superior de países do MERCOSUL, em especial a Argentina e o Uruguai, através do intercâmbio de alunos e pesquisadores; ● Instituir centro de referência nas áreas de Ciências Farmacêuticas na Fronteira Oeste do Brasil em uma área de integração entre países do Mercosul.
Estratégias (PPGCF, p. 5-6)	Ações Estratégicas (PPGCF, p. 5-6)
Inserção na Comunidade: [...] as atividades ou ações que possam causar impacto positivo na comunidade seja ela regional, nacional ou internacional.	Não foi localizada ação vinculada a esta estratégia.
Buscar fomento para Pesquisa.	Participar de redes de cooperação em âmbito estadual, nacional e internacional.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de (UNIPAMPA, PPGCF).

O PPGCF visa ser um curso de referência nacional e internacional nas áreas de Ciências Farmacêuticas e de Saúde. Está voltado para a internacionalização com foco na região onde está inserido. Isso pode ser observado a partir das questões estratégicas para a internacionalização, que envolvem a promoção do desenvolvimento regional, nacional internacional, a interação com institutos de pesquisa e IES de países do Mercosul e a instituição de um centro de referência nas áreas de Ciências Farmacêuticas na região. Dentre as estratégias do programa foi possível identificar uma no sentido de inserção na comunidade e outra visando a busca por fomento à pesquisa, tendo sido definido para esta última a ação estratégica de participar de redes de cooperação.

Nas metas estabelecidas foram identificadas duas relativas a internacionalização: “incentivar a participação do corpo docente e discente em eventos com visibilidade nacional e internacional e incentivar a internacionalização, buscando o intercâmbio entre alunos e docentes do PPGCF com Universidades estrangeiras, priorizando as do Mercosul” (PPGCF, p.

3). Essas duas metas poderiam ser classificadas como estratégias ou ações estratégicas para a internacionalização, visto que indicam a estratégia e a ação a ser desenvolvida.

Não constam, no plano estratégico, os fatores críticos de sucesso, a análise externa e interna e a apresentação da Matriz Fofa. Embora não constem os dados sobre a análise ambiental, foi informado no texto do plano que para a sua elaboração foram utilizados o Método de Círculo de Ouro, a Matriz Fofa e itens usados para o processo de autoavaliação (UNIPAMPA, PPGCF).

6.3.3 Plano Estratégico do Programa de Pós-graduação em Engenharia

O Plano Estratégico do Programa de Pós-graduação em Engenharia (PPEng) está estruturado da seguinte forma: apresentação; metodologia; resultado da análise ambiental; alinhamento do PPEng com o PDI e com a Área Básica Engenharias I; objetivos, metas, indicadores e ações; acompanhamento; e, histórico de ações desenvolvidas. O Plano tem vigência de 2021 à 2024. Relatou-se que desde a criação do PPEng a autoavaliação e o planejamento eram realizados em reuniões do Conselho do Programa. A partir de 2019, após a divulgação das modificações na avaliação pela Capes e da participação no Seminário Meio Termo, os processos de autoavaliação e planejamento estratégico do Programa foram institucionalizados e baseados em critérios objetivos definidos pela Comissão de Autoavaliação, instituída para este fim.

Para a realização da análise interna foram utilizados os questionários da autoavaliação, a partir das respostas foram relacionados pontos fortes e pontos fracos. A definição das oportunidades e ameaças foi realizada mediante consulta aos membros do Conselho do Programa. Na sequência, foi elaborada a Matriz Fofa, a fim de auxiliar na definição dos objetivos e metas (UNIPAMPA, 2021).

Para a elaboração do Quadro 12, em conformidade com a bibliografia consultada e a metodologia definida, foram adaptados os termos da seguinte forma: Eixos correspondem a Questões Estratégicas, Objetivos correspondem a Estratégias e as “ações - eixo” correspondem a Ações Estratégicas. Foram selecionados somente os dados relativos à internacionalização na análise interna e externa, nas estratégias e nas ações estratégicas.

Quadro 12 – Elementos de planejamento estratégico do Programa de Pós-graduação em Engenharia

Etapas do processo de planejamento estratégico	Plano Estratégico PPEng
Declaração de Valores	Não consta.
Missão	Não consta.
Visão	Não consta.
Fatores Críticos de Sucesso	Não constam.
Análise Externa (UNIPAMPA, 2021, p. 9-10)	
Oportunidades ● Colaborações e criação de convênios com instituições de outros países da região (Uruguai e Argentina);	Ameaças ● Região sem cultura de investimento em ciência e tecnologia; ● Conjuntura econômica atual;
Análise Interna (UNIPAMPA, 2021, p. 9)	
Pontos Fortes ● Temas de pesquisas vinculados às demandas regionais; ● Colaborações científicas com pesquisadores de outras instituições.	Pontos Fracos ● Baixa quantidade de projetos de pesquisa com financiamento externo; ● Baixa quantidade de bolsas e auxílios; ● Poucos eventos acadêmicos organizados pelo programa;
Matriz FOFA	Consta na página 10.
Questões Estratégicas (UNIPAMPA, 2021, p. 21)	● Formação de recursos humanos; ● Produção de conhecimento científico e tecnológico; ● Impacto social e econômico.
Estratégias (UNIPAMPA, 2021, p. 24)	Ações Estratégicas (UNIPAMPA, 2021, p. 25)
Produção de conhecimento científico e tecnológico: Qualificar o quadro docente do programa.	Utilizar o apoio institucional da UNIPAMPA, conforme previsto na iniciativa 15 do Planejamento estratégico da UNIPAMPA, para fortalecer e criar vínculos do PPEng com outras instituições do Brasil, Mercosul, da América Latina e do mundo (médio e longo prazo);

Fonte: Elaborado pela autora a partir de (UNIPAMPA, 2021).

A partir da autoavaliação e da análise ambiental, foi constatado pela Comissão de Autoavaliação que o PPEng desempenha suas atividades no contexto regional e que a proximidade geográfica com a Argentina e o Uruguai é uma oportunidade para colaboração com instituições estrangeiras da região. A Meta 4.2 “Crescimento e consolidação das colaborações científicas com pesquisadores de outras instituições” pode estar relacionada à internacionalização do programa.

O acompanhamento da implementação do plano estratégico do PPEng deverá ser realizado anualmente pela Comissão de Autoavaliação, mediante a verificação: do cumprimento de objetivos e metas; análise crítica da efetividade das ações propostas; mudanças no cenário a partir dos dados no novo ciclo de autoavaliação; análise ambiental;

verificação e atualização dos objetivos e metas, caso necessário; proposta de novas ações para adequação do planejamento estratégico (UNIPAMPA, 2021, p. 28). Não constam, no plano estratégico, informações referentes a declaração de valores, missão, visão e fatores críticos de sucesso.

6.3.4 Plano Estratégico do Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas

O Plano Estratégico do Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas (PPGPP) tem vigência para os períodos de 2019 à 2020 e de 2021 à 2024. Para a elaboração do plano relata-se que foram realizados debates e discussões durante reuniões do Conselho do Curso, com a participação de docentes permanentes do programa e que foram utilizados o Relatório da Avaliação Quadrienal 2017 da Área Ciência Política e Relações Internacionais e a Ficha de Avaliação da CAPES para o programa (UNIPAMPA, PPGPP). O plano inicia com a apresentação, na sequência traz os desafios e metas estratégicas, e, por fim, apresenta um quadro onde são atribuídas ações e resultados para cada uma das metas.

Para a elaboração do Quadro 13, de acordo com a bibliografia consultada e a metodologia definida, foram adaptados os termos da seguinte forma: Desafios Estratégicos correspondem a Questões Estratégicas, Metas Estratégicas correspondem a Estratégias, e, Ações são as Ações estratégicas. Foram selecionados somente os dados relativos à internacionalização nas questões estratégicas, nas estratégias e nas ações estratégicas.

Quadro 13 – Elementos de planejamento estratégico do Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas

Etapas do processo de planejamento estratégico	Plano Estratégico PPGPP
Declaração de Valores	Não consta.
Missão	Não consta.
Visão	Não consta.
Fatores Críticos de Sucesso	Não constam.
Análise Externa	Não consta.
Análise Interna	Não consta.
Matriz FOFA	Não consta.
Questões Estratégicas (PPGPP, p. 2)	Estreitar laços com instituições internacionais de natureza acadêmica, governamental ou não-governamental, de modo a

	permitir trocas de saberes científicos e técnicos entre a comunidade epistêmica de políticas públicas.
Estratégias (PPGPP, p. 6)	Ações Estratégicas (PPGPP, p. 6)
Incrementar a interação com órgãos governamentais e não-governamentais.	Aproximar o Programa das instituições públicas municipais.
	Criar seção no site com “Parcerias Institucionais”. Publicizar as parcerias com órgãos públicos ou não.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de (UNIPAMPA, PPGPP).

A internacionalização encontra-se entre as questões estratégicas do PPGPP, que demonstra interesse na cooperação com instituições acadêmicas, governamentais e não-governamentais na área de Políticas Públicas. Dentre as estratégias e ações estratégicas, não visualizou-se definições específicas para a internacionalização, sendo extraída a estratégia “Incrementar a interação com órgãos governamentais e não-governamentais”, que parece estar ligada à questão estratégica de cooperação internacional. Não constam no plano estratégico informações referentes a declaração de valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, realização de análise externa e interna, bem como a apresentação da Matriz Fofa.

6.4 APRECIÇÃO DOS RESULTADOS

A divulgação das ações para a internacionalização da Unipampa são realizadas principalmente nas páginas, institucional na internet e de *Facebook*, da Diretoria de Assuntos Estratégicos, Relações Institucionais e Internacionais (Daeinter) e alguns programas de pós-graduação (PPG) realizam divulgação de ações em suas páginas na internet. Em consulta à página da Daeinter verificou-se que a Unipampa integra três associações que promovem a internacionalização, a Associação das Universidades de Língua Portuguesa (AULP), a Associação Brasileira de Educação Internacional (FAUBAI) e o Grupo Coimbra de Universidades Brasileiras (GCUB). A participação nessas entidades permite, entre outras possibilidades, a colaboração com instituições de ensino superior, o recebimento de treinamento, o acesso a programas de mobilidade, a participação em redes de pesquisa e em eventos da área.

Na página da Daeinter são divulgados os protocolos, convênios ou acordos de cooperação internacional firmados com 30 instituições localizadas em 11 países e com a Unesco, nesta página é possível consultar o teor dos documentos e sua vigência, contudo não são divulgados os resultados das atividades desenvolvidas. Divulga-se, também, na página da

Daeinter, os editais e dados sobre a mobilidade acadêmica, embora haja prevalência da mobilidade *out*, nota-se que a Unipampa tem capacidade para atrair estudantes estrangeiros.

A Coordenação de Idiomas integra a estrutura organizacional da Daeinter. Na busca por informações relativas às ações da Política Linguística da Unipampa, no Menu “Idiomas” na página da Daeinter, gerava o resultado “em construção”, desta forma, não foi possível apresentar informações mais detalhadas. Sabe-se que são realizados exames de proficiência e ofertados cursos de línguas adicionais, bem como português para estrangeiros.

Existe uma ação de internacionalização que é divulgada na página da Pró-reitoria de Graduação, o Processo Seletivo para Fronteiriços, que promove o ingresso, nos cursos de graduação, de estudantes estrangeiros que residem nas cidades gêmeas argentinas ou uruguaias vinculadas à respectiva sede dos *campi* da Unipampa.

A Unipampa reconhece, no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que a internacionalização é um fator essencial ao seu desenvolvimento e que deve perpassar todas as áreas de atuação, neste sentido, foram localizadas estratégias de internacionalização nos princípios que regem as atividades de ensino, pesquisa e extensão. Logo, infere-se que a universidade visa desenvolver uma internacionalização integral. Para a pós-graduação, há o reconhecimento, no PDI, de que é necessário promover sua inserção no cenário nacional e internacional, com o objetivo de atingir o nível de excelência e que são necessárias estratégias institucionais para esse fim.

A partir da análise dos elementos de planejamento estratégico para a internacionalização contidos no PDI 2019-2023 constatou-se que estão presentes a declaração de valores, a missão, a visão, as questões estratégicas, as estratégias e as ações estratégicas. As questões estratégicas permanecem as mesmas do PDI anterior e as estratégias para a internacionalização permaneceram concentradas no Eixo Excelência Acadêmica. No PDI 2014-2018 havia maior detalhamento das estratégias e das ações estratégicas para a internacionalização, o PDI 2019-2023 apresenta uma estratégia ampla “Desenvolver a participação da Universidade no cenário nacional e internacional” e uma redução considerável das ações estratégicas. Infere-se que o detalhamento das estratégias e ações estratégicas de internacionalização tenha sido deixado a cargo do Plano Institucional de Internacionalização (PII) e da Política Linguística da universidade, aprovados em 2018. Não constam no PDI os fatores críticos de sucesso, bem como informações referentes à realização de análise externa e interna e a apresentação da Matriz Fofa.

O Plano Institucional de Internacionalização (PII) da Unipampa foi elaborado com base no PDI 2014-2018, que estava vigente à época e visava construir a internacionalização como política institucional perpassando todos os níveis de atuação. O PII seguiu a diretriz geral do PDI estabelecendo estratégias de internacionalização para a graduação, a pós-graduação e a pesquisa, a extensão e a gestão. Embora não seja declarado de forma explícita, percebe-se no corpo do PII a intenção de implementação de uma internacionalização integral. Além da internacionalização integral, os princípios da política institucional de internacionalização demonstram o interesse na promoção da internacionalização por meio da cooperação, prezando os direitos humanos e visando o desenvolvimento mútuo.

A análise dos elementos do processo de planejamento estratégico para a internacionalização contidos no PII da Unipampa permitiu verificar que estão presentes as questões estratégicas, as estratégias e as ações estratégicas. Não constam no Plano, a declaração de valores, a missão, a visão, os fatores críticos de sucesso, informações relativas à análise externa e interna e a Matriz Fofa. Sabe-se que a elaboração do PII foi realizada para candidatura ao Capes-PrInt, infere-se que a estratégia de estimular o desenvolvimento das áreas de Ciências da Vida, Educação, Tecnologia, Engenharias e Desenvolvimento Regional, tenha sido inserida a fim de atender à exigência do edital para a definição de áreas prioritárias. Embora a Unipampa não tenha sido contemplada neste Edital, o plano permanece vigente.

Foram consultados os Planos de Internacionalização da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e da Universidade Federal de Pelotas (UFPEL) com o objetivo de identificar boas práticas. Essas universidades foram escolhidas por serem referência na região, onde atuam há mais de 50 anos, por apresentarem uma internacionalização mais consistente e por terem sido as universidades que realizaram a implantação da Unipampa.

No Plano Institucional de Internacionalização da UFSM relata-se que a internacionalização é um dos desafios institucionais contidos no PDI da universidade e que a elaboração do PII foi realizada pela Comissão de Elaboração do PII, com base nas exigências do Edital Capes-PrInt. O documento de planejamento da UFSM apresenta seu conceito de internacionalização, a partir do qual, percebe-se o direcionamento para a implementação de uma internacionalização integral. Na sequência do PII, apresentam-se o diagnóstico da sua internacionalização e a proposta de internacionalização, na qual estão contidos os princípios, são listadas as ações e atividades, são postas as ações necessárias para a implementação do plano e são apresentados os instrumentos de gestão e as atividades a serem desenvolvidas.

Para atender à exigência do Capes-PrInt, foram escolhidas como áreas prioritárias as grandes áreas do conhecimento que abrangem 16 PPG que atingiram notas 5, 6 e 7 na avaliação quadrienal. Ficou estabelecido no PII que o planejamento para a execução das ações será anual, por meio do Projeto Institucional de Internacionalização (PRII), que será administrado por um Grupo Gestor.

A análise dos elementos de planejamento estratégico para a internacionalização contidos no PII da UFSM permitiu verificar que estão presentes as questões estratégicas, as estratégias e as ações estratégicas. Observa-se que para cada estratégia estão vinculadas ações estratégicas. Não constam no Plano a declaração de valores, a missão e a visão (foram apresentados esses três elementos gerais da universidade, não são específicos para a internacionalização). Também não constam os fatores críticos de sucesso e informações referentes à realização de análise externa e interna, bem como a apresentação da Matriz Fofa.

O Plano Estratégico de Internacionalização (PEI) da UFPel inicia com a apresentação da universidade e traz sua missão e visão. Na sequência apresenta o diagnóstico (Matriz Fofa), sua visão para a internacionalização, as justificativas para a aprovação do PEI, a política de internacionalização e o plano estratégico. Destacam-se na justificativa para aprovação do PEI as relativas aos objetivos estratégicos do PDI relativos à internacionalização. Na visão institucional da UFPel para a internacionalização percebe-se o direcionamento para a implementação de uma internacionalização integral. Não foi mencionado no PEI, mas pelo período de sua vigência, infere-se que tenha sido elaborado para fins de candidatura ao Capes-PrInt.

A análise dos elementos de planejamento estratégico para a internacionalização contidos no PEI da UFPel permitiu verificar que estão presentes a visão, a análise externa e interna, a Matriz Fofa, as questões estratégicas, as estratégias e as ações estratégicas. Para cada questão estratégica foram estabelecidas estratégias e ações estratégicas, além disso, para cada estratégia foram definidos indicadores, o prazo para a execução das atividades e os responsáveis pela execução. Não constam no Plano a missão (a missão apresentada é a geral da universidade, não é específica para a internacionalização), a declaração de valores e os fatores críticos de sucesso.

Os Planos Estratégicos dos Programas de Pós-graduação (PPG) da Unipampa apresentam vigência para o quadriênio em curso, foram elaborados para atender à exigência de plano estratégico para a avaliação quadrienal. Adicionalmente à análise do planos

estratégicos, foram consultadas as páginas dos programas a fim de conhecer as ações de internacionalização divulgadas. Verificou-se que há diferentes níveis de ações desenvolvidas nos PPG que realizam divulgação de ações de internacionalização e que aproximadamente a metade dos programas não apresenta divulgação neste sentido.

O PPG em Administração apresentou em seu Plano Estratégico a declaração de valores, a missão, a visão, a análise externa e interna, as questões estratégicas, as estratégias e as ações estratégicas. Não constam no Plano os fatores críticos de sucesso e a Matriz Fofa. O foco do PPGA para a internacionalização é a cooperação com instituições do Mercosul. Na consulta à página do Programa não foi localizada divulgação de ações de internacionalização.

Por sua vez, o PPG em Ciências Farmacêuticas apresenta em seu Plano Estratégico a declaração de valores, a missão, a visão, as questões estratégicas, as estratégias e as ações estratégicas. Não constam no Plano os fatores críticos de sucesso, a análise externa e interna e a Matriz Fofa. Este Programa visa a cooperação com instituições do Mercosul. Foi localizada na página do PPGCF divulgação das publicações de seus membros, que inclui periódicos nacionais e internacionais.

O PPG em Engenharia apresenta em seu Plano Estratégico a análise externa e interna, a Matriz Fofa, as questões estratégicas, as estratégias e as ações estratégicas. Não constam no plano a declaração de valores, a missão, a visão e os fatores críticos de sucesso. Para a internacionalização, este Programa visa a cooperação com instituições de forma ampla. Foi localizada na página do Programa a realização de um ciclo de palestras com o tema “Brasileiros no Exterior”.

O PPG em Políticas Públicas apresenta em seu Plano Estratégico as questões estratégicas, as estratégias e as ações estratégicas. Não constam no Plano a declaração de valores, a missão, a visão, os fatores críticos de sucesso, a análise externa e interna e a Matriz Fofa. Para a internacionalização, este Programa visa a cooperação com instituições de natureza acadêmica, governamental ou não-governamental nacionais e internacionais. Foi localizada na página do Programa a divulgação de diversas ações, como a participação em comitês e eventos, com países do Mercosul (Argentina e Uruguai), bem como a realização de validação de diplomas.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta dissertação analisaram-se os instrumentos de planejamento da Unipampa no que se refere à internacionalização. Os documentos consultados foram o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Plano Institucional de Internacionalização (PII) e os Planos Estratégicos dos Programas de Pós-graduação (PPG). Para fins de identificação de boas práticas, buscou-se conhecer os Planos de Internacionalização da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e da Universidade Federal de Pelotas (UFPel), as quais foram escolhidas por serem referência na região, atuarem há mais de 50 anos, por apresentarem uma internacionalização mais consistente e por terem sido as universidades que realizaram a implantação da Unipampa. Após a fundamentação teórica, a definição da metodologia e a apresentação da Unipampa e de sua estrutura organizacional, foi realizado um levantamento nas páginas de internet da universidade para conhecer as estratégias de internacionalização implementadas e, na sequência, foram analisados os instrumentos de planejamento.

Os motivos para a criação da Unipampa, a promoção do desenvolvimento da Metade Sul do Rio Grande do Sul e o aproveitamento da localização privilegiada em relação ao Mercosul, são um chamado para a internacionalização com foco nos países do Mercosul e na região de fronteira com a Argentina e o Uruguai. Os tratados e acordos firmados entre os Estados são oportunidades para a promoção da internacionalização nesta região, a exemplo do Processo Seletivo para Fronteiriços realizado pela Unipampa amparado nos acordos bilaterais firmados entre (Brasil e Argentina) e (Brasil e Uruguai). Essas características, fronteira política e proximidade com o Mercosul, são intrínsecas à Unipampa e devem ser reconhecidas e aproveitadas. Isso não obsta o diálogo com outros pontos do globo, condição necessária para uma internacionalização plena.

Além da internacionalização no Mercosul e na região de fronteira, que configura a essência da Unipampa, verificou-se que existem ações de internacionalização que dialogam com outros pontos do globo, como pôde ser verificado nos protocolos, convênios e acordos de cooperação firmados com a Unesco e instituições dos seguintes países: Alemanha, Espanha, Estônia, França, Inglaterra, Israel, Itália, México e Portugal. Em trabalhos futuros, merece atenção a gestão e os resultados obtidos a partir dos instrumentos de cooperação, dado que não se encontraram informações a esse respeito.

A Unipampa também integra três associações que promovem a internacionalização, a Associação das Universidades de Língua Portuguesa (AULP), a Associação Brasileira de Educação Internacional (FAUBAI) e o Grupo Coimbra de Universidades Brasileiras (GCUB). A participação nessas entidades permite, entre outras possibilidades, a colaboração com instituições de ensino superior, o recebimento de treinamento, o acesso a programas de mobilidade, a participação em redes de pesquisa e em eventos da área. Constatou-se a importância de a Unipampa integrar associações, a exemplo da participação nos programas de mobilidade com a Colômbia (BRACOL) e com o México (BRAMEX), que ocorre por ser integrante do Grupo Coimbra de Universidades Brasileiras.

A partir dos resultados desta pesquisa verificou-se que a promoção e o fortalecimento das ações de cooperação são fundamentais para o sucesso da internacionalização e para que se atinja a excelência acadêmica. As relações estabelecidas propiciam a qualificação das atividades-fim das universidades, especialmente na pesquisa, potencializando a produção de conhecimento. Além disso, permite aos membros da comunidade acadêmica o desenvolvimento de competências interculturais. Assim, atende aos objetivos fundamentais da internacionalização, melhorar a qualidade e a pertinência da educação superior. Em pesquisas futuras, seria interessante conhecer como as ações de internacionalização contribuem para o desenvolvimento de competências interculturais e seu impacto na produção acadêmica.

No Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Unipampa há o reconhecimento de que a internacionalização é um fator essencial ao seu desenvolvimento. Contudo, não apresenta, de forma explícita, o caminho a ser seguido para o desenvolvimento da internacionalização da universidade, a partir da análise do Plano, infere-se que seja a internacionalização integral. Para a elaboração do próximo PDI é importante a definição do conceito e da forma de internacionalização que se pretende implementar e, se for o caso, explicitar que as estratégias e ações estratégicas serão definidas no Plano Institucional de Internacionalização (PII). Também são fases importantes no processo de planejamento estratégico a definição dos fatores críticos de sucesso e a apresentação do diagnóstico institucional realizado por meio da análise externa e interna.

A Unipampa apresenta estratégias organizacionais para a internacionalização e está em processo de sistematização das atividades desenvolvidas, a exemplo da aprovação do Plano Institucional de Internacionalização (PII) e da Política Linguística. O PII da Unipampa atende a necessidade inicial para a institucionalização da internacionalização e foi elaborado

seguindo a diretriz do PDI vigente à época. Como o Plano está finalizando sua vigência, há a oportunidade de realizar um amplo diagnóstico institucional e elaborá-lo de forma a atender ao perfil institucional e também estar apto a concorrer às próximas edições do Programa Capes-PrInt. Com base nos Planos de Internacionalização da UFSM e da UFPel, considera-se pertinente a definição das estratégias e sua vinculação às respectivas ações estratégicas, bem como a definição dos responsáveis pela execução das ações. A UFSM e a UFPel foram criadas na década de 1960 e já apresentam uma trajetória consistente de internacionalização, logo, não se pode comparar a trajetória da Unipampa, que iniciou suas atividades em 2006, à dessas universidades, contudo, podem ser analisadas as trajetórias e experiências para fins de aprendizado, bem como podem ser observadas outras universidades.

Os Planos Estratégicos dos Programas de Pós-graduação da Unipampa foram elaborados em um momento de exigência para a avaliação quadrienal. Os próximos planos podem ser aperfeiçoados e as questões de internacionalização podem ser amadurecidas.

Os resultados desta pesquisa demonstram que, para promover sua internacionalização, a Unipampa conta com estrutura organizacional e planejamento que possibilitam a realização de ações de internacionalização em diferentes níveis. Verificou-se a necessidade de aperfeiçoar o planejamento estratégico para atingir seus objetivos. Na realização do planejamento, deve considerar a complexidade da organização universidade, que requerer especial atenção ao método adotado e à sensibilização e promoção da participação da comunidade acadêmica, a fim de que o plano seja reconhecido e implementado. No caso da Unipampa, adiciona-se a complexidade da estrutura *multicampi*, que permite maior liberdade de atuação aos *campi*, sem desconsiderar que eles também são responsáveis por contribuir no desenvolvimento da missão da instituição de forma integrada.

REFERÊNCIAS

- ÁLVAREZ, Luiz Daniel. Apresentação. In: Internacionalización de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. **Revista Educación Superior y Sociedad**, v. 21, n. 21, p. 11-16, 2017. Disponível em: <<http://www.iesalc.unesco.org/ess/index.php/ess3/issue/view/4>>. Acesso em: 11 jun. 2020.
- BARANZELI, Caroline. Modelo de internacionalização em casa IaH. In: MOROSINI, Marília (Org.). **Guia para a internacionalização universitária**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2019. p. 85-101.
- BERNHEIM, Carlos Tünnermann. La internacionalización de la educación superior. Significado, relevancia y evolución histórica. In: GACEL-ÁVILA, Jocelyne (Org.). **La educación superior, internacionalización e integración regional de América Latina y el Caribe**. Caracas: Unesco-Iesalc-UNC, 2018. p. 17-39. Disponível em: <<http://www.iesalc.unesco.org/2019/07/17/coleccion-cres-2018-educacion-superior-internacionalizacion-e-integracion-en-america-latina-y-el-caribe-balance-regional-y-prospectiva/>>. Acesso em: 16 jun. 2020.
- BODINI, Vera Lúcia. Planejamento estratégico em universidades. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 18., 1998, Niterói. Anais. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART139.pdf>. Acesso em: 19 nov. de 2020.
- BORGES, Djalma Freire; ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de. Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRN. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 4, p. 63-76, jul./ago. 2001. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6397>>. Acesso em: 19 nov. 2020.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 16 out. 2020.
- BRASIL. **Lei, n. 101**, 04 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm>. Acesso em: 16 out. 2020.
- BRASIL. **Lei, n. 9.235**, 15 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm>. Acesso em: 22 out. 2020.
- BRASIL. **Lei, n. 750**, 08 de agosto de 1969. Provê sobre a transformação da Universidade Federal Rural do Rio Grande do Sul na Universidade Federal de Pelotas (UFPEL), e dá outras providências. 1969. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1965-1988/del0750.htm>. Acesso em: 03 ago. 2021.
- BRASIL. **Lei, n. 3.834-C**, 14 de dezembro de 1960. Cria a Universidade Federal de Goiás, e dá outras providências. 1960. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L3834-C.htm>. Acesso em: 03 ago. 2021.
- BRASIL. **Projeto de Lei, n. 7.204**, 13 de junho de 2006. Institui a Fundação Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA e dá outras providências. 2006. Disponível em: <http://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra;jsessionid=node0mvr8l8du6a6n1lv>

z9oath127y18766465.node0?codteor=402927&filename=Tramitacao-PL+7204/2006>. Acesso em: 16 out. 2020.

BRASIL. **Portaria n. 125**, 21 de março de 2014. Estabelece o conceito de cidades-gêmeas nacionais, os critérios adotados para essa definição e lista todas as cidades brasileiras por estado que se enquadram nesta condição. 2014. Disponível em:

<<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=24/03/2014&jornal=1&pagina=45&totalArquivos=152>>. Acesso em: 08 jul. 2020.

BRASIL. **Portaria, n. 182**, 14 de agosto de 2018. Dispõe sobre processos avaliativos das propostas de cursos novos e dos programas de pós-graduação stricto sensu em funcionamento. 2018. Disponível em: <http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/37025065/do1-2018-08-16-portaria-n-182-de-14-de-agosto-de-2018-37024744>. Acesso em: 22 abr. 2020.

BRASIL. **Decreto, n. 8.977**, 30 de janeiro de 2017. Aprova o Estatuto e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Capes e substitui cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS por Funções Comissionadas do Poder Executivo – FCPE. 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D8977.htm#art7>. Acesso em: 10 ago. 2020.

CAPES. **A internacionalização na universidade brasileira: resultados do questionário aplicado pela Capes**. Brasília: Capes, 2017a. Disponível em:

<<https://www.capes.gov.br/images/stories/download/diversos/A-internacionalizacao-nas-IES-brasileiras.pdf>>. Acesso em: 24 jun. 2020.

CAPES. **Portaria n. 220**, 03 de novembro de 2017. Institui o Programa Institucional de Internacionalização de Instituições de Ensino Superior e de Institutos de Pesquisa do Brasil dispõe sobre as diretrizes gerais do Programa.. 2017b. Disponível em: <https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/19400907/do1-2017-11-08-portaria-n-220-de-3-de-novembro-de-2017-19400854>. Acesso em: 08 jun. 2021.

CAPES. **Edital, n. 41**, 2017 - Programa Institucional de Internacionalização - Capes-PrInt. 2017c. Disponível em:

<<https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/10112017Edital412017InternacionalizacaoPrInt2.pdf>>. Acesso em: 13 jun. 2021.

CAPES. **Anexo XIV – Indicadores de Avaliação da Proposta**. 2017d. Disponível em:

<<https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/05042018Edital412017ANEXOIV.pdf>>. Acesso em: 13 jun. 2021.

CAPES. **Retificação Edital, n. 41**, 2017. Capes, 2018. Disponível em: <<https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/02022018Edital412017Printalteracao2.pdf>>. Acesso em: 13 jun. 2021.

CAPES. **Relatório Grupo de Trabalho - Ficha de Avaliação**. 2019a. Disponível em:

<<http://www.capes.gov.br/relatorios-tecnicos-dav>>. Acesso em: 07 ago. 2020.

CAPES. **Ficha de avaliação**. 2019b. Disponível em:

<https://www.capes.gov.br/images/novo_portal/documentos/DAV/avaliacao/06032019_Ficha_Avaliacao.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2020.

CLEMENTE, Augusto Junior. **Do Estado moderno ao contemporâneo: reflexões teóricas sobre sua trajetória**. Curitiba: Intersaberes, 2017.

CLEMENTE, Fabiane Aparecida Santos; MOROSINI, Marília Costa. Competências interculturais: interlocuções conceituais e uma proposta de releitura para a educação superior.

Revista Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 46, 2020. Disponível em:

<<http://www.educacaoepesquisa.fe.usp.br/?author=1>>. Acesso em: 23 jun. 2020.

CNPQ. Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. **Redes de Pesquisa**. *Online*. Disponível em: <<http://lattes.cnpq.br/web/dgp/glossario;jsessionid=NFFCRxKrXvRHRLg3pl-kuaIR.undefined?>

[p_p_id=54_INSTANCE_QoMcDQ9EVoSc&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-3&p_p_col_count=1&_54_INSTANCE_QoMcDQ9EVoSc_struts_action=%2Fwiki_display](http://lattes.cnpq.br/web/dgp/glossario;jsessionid=NFFCRxKrXvRHRLg3pl-kuaIR.undefined?p_p_id=54_INSTANCE_QoMcDQ9EVoSc&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-3&p_p_col_count=1&_54_INSTANCE_QoMcDQ9EVoSc_struts_action=%2Fwiki_display)

[_54_INSTANCE_QoMcDQ9EVoSc_nodeName=Main&_54_INSTANCE_QoMcDQ9EVoSc_title=Redes+de+Pesquisa](http://lattes.cnpq.br/web/dgp/glossario;jsessionid=NFFCRxKrXvRHRLg3pl-kuaIR.undefined?p_p_id=54_INSTANCE_QoMcDQ9EVoSc_nodeName=Main&_54_INSTANCE_QoMcDQ9EVoSc_title=Redes+de+Pesquisa)>. Acesso em: 30 ago. 2021.

DE WIT, Hans, GACEL-ÁVILA, Jocelyne; KNOBEL, Marcelo. Estado del arte de la internacionalización de la educación superior en América Latina. **Revista de Educación Superior en América Latina**. jul./dez. 2017. Disponível em:

<<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/esal/article/view/10017>>. Acesso em: 02 jun. 2020.

DIAS SOBRINHO, José. Educação superior, globalização e democratização. Qual universidade?

Revista Brasileira de Educação, Rio de Janeiro, n. 28, p. 164-173, jan./abr. 2005. Disponível em:

<https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782005000100014&lng=pt&tln=pt>. Acesso em: 01 jul. 2020.

FIALHO, Nadia Hage. **Universidade Multicampi**. Brasília: Plano/Autores Associados, 2005.

FRANKLIN, Luiza Amália; ZUIN, Débora Carneiro; EMMENDOERFER, Magnus. Processo de internacionalização do ensino superior e mobilidade acadêmica: implicações para a gestão universitária no Brasil. **Revista Internacional de Educação Superior**, Campinas, v. 4, n. 1, p. 130-151, jan./abr. 2017. Disponível em:

<<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/riesup/article/view/8650831>>. Acesso em: 20 mai. 2020.

GACEL, Jocelyne. La dimensión internacional de las universidades mexicanas. **Revista Educación Superior y Sociedad**, v. 11, n. 1-2, p. 121-142, 2000. Disponível em:

<<http://www.iesalc.unesco.org/ess/index.php/ess3/issue/view/18>>. Acesso em: 16 jun. 2020.

GACEL-ÁVILA, Jocelyne; RODRÍGUEZ-RODRÍGUEZ, Scilia. La internacionalización de la educación terciaria en América Latina y el Caribe: avances, tendencias y perspectiva. In: GACEL-ÁVILA, Jocelyne (Org.). **La educación superior, internacionalización e integración regional de América Latina y el Caribe**. Caracas: Unesco-Iesalc-UNC, 2018. p. 57-88. Disponível em:

<<http://www.iesalc.unesco.org/2019/07/17/coleccion-cres-2018-educacion-superior-internacionalizacion-e-integracion-en-america-latina-y-el-caribe-balance-regional-y-prospectiva/>>.

Acesso em: 16 jun. 2020.

GACEL-ÁVILA, Jocelyne. La ciudadanía global, un concepto emergente y polémico. In:

Internacionalización de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. **Revista Educación Superior y Sociedad**, v. 21, n. 21, p.39-63, 2017. Disponível em:

<<http://www.iesalc.unesco.org/ess/index.php/ess3/issue/view/4>>. Acesso em: 11 jun. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

HUDZIK, John K. **Internacionalización integral: del concepto a la acción** – Resumen ejecutivo. Washington, DC: NAFSA, 2011. Disponível em: <http://obiret-iesalc.udg.mx/sites/default/files/publicaciones/internacionalizacion_integral_del_concepto_a_la_accion_resumen_ejecutivo_hudzik.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2020.

LOMBAS, Maria Luiza de Santana. A mobilidade internacional acadêmica: características dos percursos de pesquisadores brasileiros. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 19, n. 44, jan./abr. 2017, p. 308-333. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/sociologias/article/view/58847>>. Acesso em: 02 jul. 2020.

MARCELINO, Gileno Fernandes. **Gestão Estratégica de Universidade: a construção da FACE UnB**. Brasília: Editora UnB, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MENDES, Fernanda Ziani. **Cooperação e Integração Regional na perspectiva Sul-Sul: contribuições à internacionalização da educação superior**. 2019. 246 f. Dissertação de Mestrado Profissional (Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional) Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2019.

MENEZES, Gabrielito; FEIJÓ, Flávio Tosi. O contraste econômico entre as Metades Sul e Norte do Rio Grande do Sul: uma análise utilizando o Modelo da Base Econômica. In: ALVIM, Augusto Mussi; SOUZA, Osmar Tomaz de; CALANDRO, Maria Lucrécia (Orgs.). **Os Desafios do Desenvolvimento: tendências e perspectivas para a economia gaúcha**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2011. p. 175-200.

MERCOSUL. Quem somos. *Online*. Disponível em: <<https://www.mercosur.int/pt-br/quem-somos/paises-do-mercosul/>>. Acesso em 25 ago. 2021.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2 ed. São Paulo: Bookman, 2010.

MOROSINI, Marília Costa. Internacionalização do currículo: produção em organismos multilaterais. **Revista Roteiro**, Joaçaba, v. 43, n. 1, p. 115-132, jan./abr. 2018. Disponível em: <<https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/roteiro/article/view/13090>>. Acesso em: 14 mai. 2020.

MOROSINI, Marília. Como internacionalizar a universidade: concepções e estratégias. In: MOROSINI, Marília (Org.). **Guia para a internacionalização universitária**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2019. p. 11-27.

MOROSINI, Marília Costa; CORTE, Marilene Gabriel Dalla. Teses e realidades no contexto da internacionalização da educação superior no Brasil. **Revista Educação em Questão**, Natal, v. 56, n. 47, p. 97-120, jan./mar.. 2018. Disponível em: <<https://periodicos.ufrn.br/educacaoemquestao/article/view/14000>>. Acesso em: 13 mai. 2020.

MOROSINI, Marília Costa; NASCIMENTO, Lorena Machado. Internacionalização da educação superior no Brasil: a produção recente em teses e dissertações. **Revista Educação em Revista**, Belo Horizonte, n. 33, p. 1-27. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-46982017000100109&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 14 mai. 2020.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

Portal Ciência sem Fronteiras. **O programa**. Online. Disponível em: <<http://www.cienciasemfronteiras.gov.br/web/csf/o-programa>>. Acesso em: 27 out. 2020.

RAMOS, Milena Yumi. Internacionalização da pós-graduação no Brasil: lógica e mecanismos. **Revista Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 44, jan/dez.. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_issuetoc&pid=1517-970220180001&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 13 mai. 2020.

SANTOS, Boaventura de Sousa. Para além do pensamento abissal: das linhas globais a uma ecologia de saberes. In: SANTOS, Boaventura de Sousa; MENESES, Maria Paula (orgs.). **Epistemologias do Sul**. Coimbra: Almedina, 2009. p. 21-71.

STALLIVIERI, Luciane. **Internacionalização e intercâmbio: dimensões e perspectivas**. Curitiba: Appris, 2017a.

STALLIVIERI, Luciane. Compreendendo a internacionalização da educação superior. **Revista de Educação do Cogeime**, v. 26, n. 50, p. 15-36, jan./jun.. 2017b. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-cogeime/index.php/COGEIME/article/view/729/648>>. Acesso em: 14 out. 2020.

SOUSA, José Vieira de. História da educação superior. In: MOROSINI, Marília (Org.). **Enciclopédia Brasileira de Educação Superior**. 2 v. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2021. p. 25-207.

UFPEL. Universidade Federal de Pelotas. **Planejamento Estratégico de Internacionalização da UFPEL**. Online. Disponível em: <<https://wp.ufpel.edu.br/crinter/files/2018/07/Planejamento-Estrat%C3%A9gico-de-Internacionaliza%C3%A7%C3%A3o-da-UFPEL-vers%C3%A3o-final.pdf>>. Acesso em: 18 mai. 2021.

UFPEL. Universidade Federal de Pelotas. **Institucional - Histórico**. Online. Disponível em: <<https://portal.ufpel.edu.br/historico/>>. Acesso em: 03 ago. 2021.

UFRGS. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Histórico**. Online. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/historico>>. Acesso em: 03 ago. 2021.

UFSM. Universidade Federal de Santa Maria. **História**. Online. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/historia/>>. Acesso em: 03 ago. 2021.

UFSM. Universidade Federal de Santa Maria. **Plano Institucional de Internacionalização 2017**. 2017. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/345/2018/04/PLANO-INSTITUCIONAL-DE-INTERNACIONALIZACOES.pdf>>. Acesso em: 18 mai. 2021.

UNESCO, Organização das Nações Unidas para a Educação a Ciência e a Cultura. Conferência Mundial sobre Educação Superior, 1998. **Declaração Mundial sobre Educação Superior no Século XXI: Visão e Ação - 1998**. 1998. Disponível em: <<http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/Direito-a-Educacao/Declaracao-mundial-sobre-educacao-superior-no-seculo-xxi-visao-e-acao.html>>. Acesso em: 04 jun. 2020.

UNESCO, Organização das Nações Unidas para a Educação a Ciência e a Cultura. Conferência Mundial sobre Ensino Superior, 2009. **As Novas Dinâmicas do Ensino Superior e Pesquisas para a Mudança e o Desenvolvimento Social**. 2009. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=4512-conferencia-paris&Itemid=30192>. Acesso em: 04 jun. 2020.

UNESCO, Organização das Nações Unidas para a Educação a Ciência e a Cultura. **Educação para a Cidadania Global: preparando estudantes para o século XXI**. Brasília: UNESCO, 2015. Disponível em: <<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000234311>>. Acesso em: 05 jun. 2020.

UNESCO, Organização das Nações Unidas para a Educação a Ciência e a Cultura. **Declaração e Plano de Ação da Conferência Regional sobre Ensino Superior na América Latina e no Caribe**. 2008. Disponível em: <<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000181453>>. Acesso em: 05 jun. 2020.

UNESCO, Organização das Nações Unidas para a Educação a Ciência e a Cultura. **Declaração da Conferência Regional de Educação Superior na América Latina e Caribe – CRES 2018**. 2018. Disponível em: <<http://www.iesalc.unesco.org/2018/12/13/informe-general-de-la-cres-2018/>>. Acesso em: 05 jun. 2020.

UNIPAMPA. **Estatuto**. Disponível em: <<https://sites.unipampa.edu.br/consuni/estatuto-da-unipampa/>>. Acesso em: 25 abr. 2020.

UNIPAMPA. **Resolução, n. 5**, 17 jun. 2010. Regimento Geral. 2010. Disponível em: <<https://sites.unipampa.edu.br/consuni/regimento-geral-da-unipampa/>>. Acesso em: 25 abr. 2020.

UNIPAMPA. Universidade Federal do Pampa. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023**. 2019a. Disponível em: <<https://sites.unipampa.edu.br/proplan/files/2019/09/pdi-2019-2023-publicacao.pdf>>. Acesso em: 08 abr. 2020.

UNIPAMPA. Universidade Federal do Pampa. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018**. 2013. Disponível em: <<https://sites.unipampa.edu.br/pdi/files/2014/01/PDI-UNIPAMPA-2014-2018.pdf>>. Acesso em: 12 mai. 2021.

UNIPAMPA. Universidade Federal do Pampa. **Plano Institucional de Internacionalização 2018**. 2018a. Disponível em: <<https://sites.unipampa.edu.br/propeq/files/2019/01/plano-internacionalizacao-unipampa.pdf>>. Acesso em: 08 abr. 2020.

UNIPAMPA. **Planejamento Estratégico do Programa de Pós-graduação em Administração 2021-2024**. 2020.

UNIPAMPA. **Planejamento Estratégico do Programa de Pós-graduação em Ciências Farmacêuticas 2021-2024**. PPGCF.

UNIPAMPA. **Planejamento Estratégico do Programa de Pós-graduação em Engenharia 2021-2024**. 2021. Disponível em: <http://cursos.unipampa.edu.br/cursos/ppeng/files/2021/06/planejamento_ppeng_2021-2024-.pdf>. Acesso em: 25/06/2021.

UNIPAMPA. **Plano Estratégico do Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas 2019-2024**. PPGPP. Disponível em: <http://cursos.unipampa.edu.br/cursos/ppgpp/files/2019/04/plano-estrategico_ppgpp_2019-2020-e-2021-2024.pdf>. Acesso em: 01/05/2021.

UNIPAMPA. **Resolução, n. 209**, 30 ago. 2018. Políticas Linguísticas da Unipampa. 2018b. Disponível em: <https://sites.unipampa.edu.br/consuni/files/2018/09/res-209_2018-politicas-linguisticas-.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2021.

UNIPAMPA. Universidade Federal do Pampa. **Institucional: Universidade**. *Onlinea*. Disponível em: <<https://unipampa.edu.br/portal/universidade>>. Acesso em: 10 jul. 2020.

UNIPAMPA. Universidade Federal do Pampa. **Organograma Institucional 2019**. 2019b. Disponível em: <https://unipampa.edu.br/portal/sites/default/files/organograma_estrutura_organizacional_2019.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2020.

UNIPAMPA. Universidade Federal do Pampa. **Diretoria de Assuntos Estratégicos, Relações Institucionais e Internacionais**. *Onlineb*. Disponível em: <<https://sites.unipampa.edu.br/daeinter/apresentacao/>>. Acesso em: 15 jul. 2020.

UNIPAMPA. Universidade Federal do Pampa. **Diretoria de Assuntos Estratégicos, Relações Institucionais e Internacionais – Cooperação Internacional**. *Onlinec*. Disponível em: <<https://sites.unipampa.edu.br/daeinter/convenios-internacionais/>>. Acesso em: 16 jul. 2020.

UNIPAMPA. Universidade Federal do Pampa. **Diretoria de Assuntos Estratégicos, Relações Institucionais e Internacionais – Mobilidade Discente**. *Onlined*. Disponível em: <<https://sites.unipampa.edu.br/daeinter/mobilidade/>>. Acesso em: 27 out. 2020.

UNIPAMPA. Universidade Federal do Pampa. **Diretoria de Assuntos Estratégicos, Relações Institucionais e Internacionais – Cooperação Internacional**. 2021. Disponível em: <<https://sites.unipampa.edu.br/daiinter/convenios-internacionais/>>. Acesso em: 05 mai. 2021.